

المال والتجارة

Al Mal WalTEGARA

الألف مصنع والألف المصانع المتعثرة

أهمية التكامل بين السياسات الاقتصادية والاجتماعية وسياسات التعليم والتدريب المهني

اقتراح وبحث عن ضريبة الأطنان
وتطوير طرق التحصيل

تقييم الأداء في الشركات الصناعية
«المجتمع السعودي»

شركة مصر / إيران للفضل والنسج

شركة مشتركة بين مصر وإيران

(مير انكس)

تأسست في ديسمبر ١٩٧٥ بموجب قانون ٤٣ لسنة ١٩٧٤ والقوانين المعدلة له
ويقدر إجمالي الاستثمارات بحوالي (١٦٠ مليون جنيه)

يبلغ رأس مال مير انكس المدفوع (٥٤,٢٥٠ مليون جنيه) وتوزيعه كالتالي:-

٥١% للجانب المصري ويمثلها:

١ - شركة القابضة للقطن والفضل والنسيج والملايس. ٢ - بنك الاستثمار القومي.

٤٩% للجانب الإيراني ويمثلها

الشركة الإيرانية للاستثمارات الأجنبية.

• الأنشطة الرئيسية لمير انكس هي إنتاج وتسويق غزل القطن والمخلوط بالبوليستر من نمرة ٤ إلى ١٦٠ إنجليزي مسرح وممشط، مضرد ومزوي، برم نسج وتريكو، خام ومحروق ومحرر على كوندزو شلل.

• قد جهزت مير انكس بأحدث الماكينات من أوروبا الغربية واليابان.

• يقدر الإنتاج السنوي بحوالي ١٠٥٠٠ طن بقيمة ١٥٠ مليون جنيه.

• مصنع الغزل الرفيع:-

الطاقة = ٧٣٦٥٦ مردن

الإنتاج = ٣٦٠٠ طن

الخيوط المنتجة من متوسط نمرة ٦٢ إنجليزي

مصنع الغزل السميكة:-

الطاقة = ٣٢٠٠ روتر

الإنتاج = ٢٥٠٠ طن

الخيوط المنتجة من متوسط نمرة ١٢ إنجليزي

• تبلغ صادرات مير انكس حوالي (٤٠٠٠ طن سنويا) بقيمة (٢٠ مليون دولار) إلى أمريكا وأوروبا الغربية (ألمانيا، الدنمارك، بلجيكا، فرنسا، إسبانيا، إنجلترا، إيطاليا) ودول شرق آسيا (اليابان، تايوان، كوريا، سنغافورة) ودول شمال أفريقيا (المغرب، تونس).

يبلغ عدد العاملين (٣٢٠٠ عامل) تبلغ أجورهم السنوية ما يقرب من (٢٨ مليون جنيه)

مجلة المال والتجارة

علمية - اقتصادية - مالية - عامة - تصدر شهريا

العدد ٤٤٤ - أبريل ٢٠٠٦ م

رئيس مجلس الإدارة ورئيس التحرير

أحمد عاطف عبد الرحمن

نائب رئيس التحرير

أ. د. / طلعت أسعد

نائب رئيس التحرير

أ. د. / كامل عمراؤ

فئة المحكمين

أ. د. سمير طوبار
أ. د. إبراهيم مهدى
أ. د. صقر أحمد صقر
أ. د. نشأت فهمي
أ. د. عادل عبد الحميد عز
أ. د. العشري حسين درويش
أ. د. رضا العبدل
أ. د. نادية مكاوي
أ. د. المعتز بالله جبر
أ. د. محمد الزهار

أ. د. السيد عبد ناجي
أ. د. محمد عثمان
أ. د. أحمد فهمي جلال
أ. د. فريد زين الدين
أ. د. نايت إدريس
أ. د. عبد العزيز مخيمر
الاقتصاد والإحصاء والتأمين،
أ. د. أحمد الغندور
أ. د. عبد اللطيف أبو العلا
أ. د. حبيبة زهران

إدارة الأعمال،
أ. د. محمد سعيد عبدالفتاح
أ. د. حسن محمد خير الدين
أ. د. شوقي حسين عبدالله
أ. د. محمود صادق باززع
أ. د. علي محمد عبدالوهاب
أ. د. عبد المنعم حياتي جنيدي
أ. د. عبد الحميد بهجت
أ. د. محمد محمد إبراهيم
أ. د. فتحي على محرم

المحاسبة والضرائب،
أ. د. عبد المنعم محمود
أ. د. منير محمود سالم
أ. د. شوقي خباطر
أ. د. عبد المنعم عوض الله
أ. د. محمود الناقى
أ. د. أحمد حجاج
أ. د. أحمد الحابري
أ. د. منصور حامد

* في هذا العدد *

صفحة

كلمة العدد

٢ رئيس التحرير

■ الألف مصنع وآلاف المصانع المتعثرة

■ أهمية التكامل بين السياسات الاقتصادية والاجتماعية وسياسات التعليم والتدريب المهني

إعداد دكتور / محمد عبد الرزاق عرفان

■ اقتراح ويبحث عن ضريبة الأطنان وتطوير طرق التحصيل إعداد / نيرة أحمد محمود شعيرة

■ تقييم الأداء في الشركات الصناعية ، المجتمع السعودي،

■ المراجعة الداخلية بالمصارف السودانية

أ. دكتور / محمد فرح عبد الحليم

القسم الأول خاص بنشر الأبحاث المحكمة وفقا لقواعد النشر العلمى للتعريف علميا عن طريق الأستاذة كل في تخصصها

شمن النسخة

الاشتراكات

جمهورية مصر العربية جنيهاً

سوريا	٥٠ ل.س	ليبيا	٥٠٠ درهم
إيران	٢٥٠٠ ليرة	السودان	٤٠ جنيها
العراق	١٠٠٠ ل.س	الجزائر	٥ دينار
الأردن	١ دينار	الكويت	٨٠٠ ل.س
السعودية	١٠ ريال	دول الخليج	١٠ درهم

● الاشتراكات السنوية ٢٤ جنيهاً مصرية داخل

جمهورية مصر العربية أو ما يعادلها

بالدولار الأمريكي في جميع الدول العربية

● ترسل الاشتراكات بشيك أو حوالة بريدية

باسم مجلة المال والتجارة على العنوان أدناه

● الإعلانات يتفق عليها مع الإدارة



الألف مصنع والألف المصانع المتجشرة

كلمة العدد

بقلم

محاسب

أحمد عاطف عبد الرحمن

رئيس مجلس الإدارة

بداية من فتح باب الاستيراد على مصراعيه للاستيراد دون إعداد الدولة لمواجهة هذه المنافسة الشرسة من خلال إعادة دراسة النظام الجمركي ومعالجة العشوائيات والتفرقة بين المنتج الجاهز والمادة الخام والسلع المصنعة والنصف مصنعة وكذلك النظام الضريبي وإعادة صياغته بما يشجع الصناعة ويحفز على التوسع الصناعي الرأسي والأفقى بعد إعداد خريطة صناعية سليمة تغطي أنحاء الجمهورية لتوجيه الاستثمار للصناعات التي تحتاجها البلاد بدلاً من الاستثمار المتكرر في مشروعات صناعية مكررة .

■ الساحة الصناعية أصبحت

لتعرضها لكثير من الأزمات خلال مرحلة التحول من النظام الشمولى إلى النظام الرأسمالى - فالقرارات الاقتصادية توالى وتتابع فى غياب خطة منظمة أو برنامج حكومى يساعد على التحول السلمى من النشاط الاشتراكى فالأمر لا يجب أن يتم بجرة قلم - أو قرار مفاجئ بل كان يجب أن يسبقه إعادة ترتيب البيت ليكون فى استقبال السياسة الجديدة بأقل خسائر ممكنة .

■ الصناعة تحملت هذا العبء الكبير ولم تقف بجوارها الحكومة فيما تعرضت له من نكبات وهزات نتيجة للقرارات الكثيرة والمتتابعة من قبل الحكومة

■ الهم الكبير الذى يشغل بال الحكومة الآن فى كيفية الوفاء بما جاء ببرنامج رئيس الجمهورية من حيث الوعد والإلتزام بإنشاء ألف مصنع وتشغيل مئات الآلاف من العاطلين وكيف السبيل إلى كل ذلك ؟

■ المطلوب استثمارات بمليارات الجنيهات - لم يتم تحديدها من أين وإلى أى اتجاه ستسير وإلى أى الصناعات ستوجه ؟ صناعة أم خدمات أو بترول ومجال البترول هو المسيطر والجانب الرابع فى الاستثمارات حالياً ويأتى من بعده الخدمات .

■ الصناعة ... الخارج منها أكثر من الداخل - نتيجة

مستباحة لكل من هب ودب بعيدة عن كل تخطيط أو ترشيد - ناهيك عن المشاكل الناتجة عن القرارات المتضاربة والخاطئة والمفاجئة في مجال الاستثمار الصناعي والاقتصادي عموماً مما ينتج عنه تعثر لمعظم المصانع لفقدانها كل مقومات القدرة التنافسية .

■ من أجل هذا نادينا ومازلنا ننادى بضرورة الاتجاه إلى إصلاح ما هو قائم ومعطّل ففى إصلاح ألف مصنع يتساوى مع إنشاء مصنع واحد جديد وهذا يتمشى مع ما تسعى إليه الحكومة من أجله فى سبيل التشغيل ومعالجة البطالة فهى سياسة معكوسة ما تفعله باليمين تقوم بهدمه باليسار ولا فائدة من وراء ذلك فى معالجة مشكلة البطالة .

■ المصانع المتوقفة فى حاجة إلى وقفة من جانب الحكومة لتعيدها إلى مسارها الطبيعي

فى الإنتاج والحفاظ على العمالة القائمة بدلاً من القذف بهم إلى الشارع وتعيين الجديد من الشباب فى المشاريع المستهدفة فى البرنامج الجديد .

■ إن آلاف المصانع فى حاجة إلى دعم حكومى وإلى وقفة جادة مع قليل من التضحيات للانتهاء من مشكلة التعثر داخل المصانع ولكى تدفع هذه المصانع إلى العمل والتطوير والتشغيل لمزيد من العمالة بدلاً من إلقاء الجميع إلى الشارع وتحويل المصانع إلى خرايا لا طائل من ورائها وفقدان عناصر ذات خبرة وتاريخ فى الصناعة .

■ إن الحكومة الجديدة عليها عبء كبير فى إصلاح ما أفسده الدهر فهو متوارث من حكومات سابقة ولكن هو واجب قومى نحو إصلاح صورة الصناعة المصرية بعد أن فقدت الكثير من هيبتها ومكانتها فى الداخل والخارج

وتشوّهت بسببها صورة الاستثمار فى مصر .

إن تشغيل آلاف المصانع بقليل من التمويل سيحقق هدفين الأول الحفاظ على العمالة القائمة وكلها أسر كاملة لا يقل عدد أفرادها عن خمسة أفراد .

■ بعكس المعين حديثاً عبارة عن فرد واحد فالخسائر ستكون كبيرة لأن الاستغناء عن ١٠٠٠ عامل من مصنع معناها إلقاء ٥٠٠٠ فرد إلى الشارع والمعادلة محسوبة إذا تم التفكير فيها بعيداً عن مؤشرات رجال البنوك والذى لا يعينهم سوى الحفاظ على مقاعدهم والرواتب الضخمة التى يحصلون عليها .

■ إن قضية التعثر ستستمر طالما أن هناك تعسفاً من قبل البنوك دون تدخل حكومى لبتتر جميع المشاكل وبأسلوب عملى يدفع الإنتاج والاقتصاد إلى الأمام بدلاً من الجمود والركود الموجود حالياً فى الصناعة .

أهمية التكامل بين السياسات الاقتصادية والاجتماعية وسياسات التعليم والتدريب المهني

إعداد دكتور/

محمد عبد الرزاق عرفان
دكتورة الفلسفة في تنمية الموارد البشرية

”أيها المسافر ، ليست هناك طرق ، إن الطرق توجد عندما يسير الناس فيها“ « مثل إسباني »
نظرة عامة:

هناك يقين بأن الأهداف والغايات لا تتحدد إلا من خلال طموحات البدايات ، فإن كنا نسعى بشكل جدى نحو تحقيق أطر للتكامل فيما بين السياسات الاقتصادية والاجتماعية وسياسات التعليم والتدريب المهني ، فلا بد وأن نمتلك أولاً - دولا وشعوباً وافراداً - من المقومات والعناصر ما يجعلنا أمة فاعلة قادرة على تجسيد الفكر بشتى صوره ، ليكون واقعياً تطبيقياً يتناسب مع ما نحيا فيه من متغيرات شملت جميع نواحي الحياة - سواء اقتصادية أو سياسية أو عسكرية أو اجتماعية أو تقنية - ضمن النظام العالمي الجديد الذى نحيا فيه اليوم .

مبررات وجودنا العربى اليوم يجب أن يؤسس على فكر مختلف ، منبع اختلافه هو مدى إدراكنا - أولاً - للمتغيرات التى تحدث من حولنا لأننا نعيش فى خضم ثورات متداخلة وموجات متلاحقة لا فاصل زمنى بينها كونها مرتبطة بالثورة التكنولوجية وفكر المولة فضلاً عن ارتباطها بالتقدم العلمى والفكر البشرى وتكنولوجيا التحكم عن بعد ، فضلاً عن أن مثل هذا النوع من المتغيرات لا يعيقها حيز الحدود المكانية أو الجغرافية ، فلم تعد المشاكل تنصف بالمحلية ولا الحدودية ولكن أصبحت تتسم بصفة ”الكونية“ مثل مشاكل الجوع والتصحر والفقر والنمو الديموجرافى والهجرة وكذا مشاكل البيئة والاستخدام غير العقلانى للموارد ومشاكل الثقافات المحلية للعديد من الشعوب ، جميع هذه المتغيرات

والتحولات سوف تفرض علينا ضرورة حتمية توجب علينا أن نتبذ فكر الشرائق والانعزالية ، وأن نغير من فكر وأسلوب تعاملنا مع العولة وأن نعيد صياغة تساؤلات هل نحن مع أو ضد فكر العولة ليصبح هل نستفيد أو لا نستفيد منها .

الخصائص الرئيسية للنمو الاقتصادي في البلدان العربية :

خلال الفترة ١٩٨٠ - ١٩٩٥ حققت الدول العربية معدل نمو بلغ في المتوسط نسبة مئوية واحد في المائة ، وهو معدل يقل عن المتوسط الخاص بالبلدان النامية (٥%) ولم يكن هذا المعدل الموجب لنمو إجمالي الناتج الحقيقي كافياً لتحسين الدخل الفردي ففي ظل متوسط نمو سكاني يبلغ حوالي ٢% ، انخفض نصيب الدخل الفردي من إجمالي الناتج المحلي بمقدار ١,٥% سنوياً في الوقت الذي

حققت فيه البلدان النامية كمجموعة نمواً بنسبة ٢% سنوياً في نصيب الدخل الفردي ، مقابل النمو بنسبة ١% في البلدان الصناعية .

وكانت هناك اختلافات كبيرة في أداء النمو الاقتصادي معبراً عنه بمتوسط دخل الفرد في الدول العربية ، بالإضافة إلى فروق بين الفترات الزمنية المختلفة ، حيث مالت معظم الاقتصاديات النفطية إلى تسجيل معدلات نمو سلبية خلال الفترة ١٩٨٠ - ١٩٩٥ مما يعكس - ضمن أمور أخرى - أثر انخفاض أسعار النفط عن المستويات المرتفعة التي بلغت خلال الفترة ١٩٧٩ - ١٩٨٠ ، وارتفاع معدلات النمو السكاني في تلك البلدان .

وقد سجلت أعلى معدلات نمو الدخل الفردي في كل من مصر وموريتانيا وسلطنة عمان واليمن ،

حيث تتراوح هذه المعدلات طبقاً للتقديرات فيما بين ١,٢% إلى ١,٧% وكانت هناك فرصة لأن يكون أداء هذه البلدان مرتفعاً عن هذه المستويات لولا الانخفاض الحاد في معدلات نموها الاقتصادي في فترة التسعينيات ، حيث سجلت جميع هذه البلدان (باستثناء موريتانيا) معدلات نمو سلبية .

وقد أدى اختلاف أداء النمو بين البلدان النفطية والبلدان غير النفطية إلى تضيق الفجوة بين مستويات الدخل الفردي إلى حد ما ، غير أنه لا تزال هناك فروق كبيرة ، فعلى سبيل المثال يبلغ متوسط الفرد في أغنى دولتين (الكويت وقطر) أكثر من ٧٥ ضعفاً بالمقارنة مع متوسط الدخل الفردي في أفقر بلدين (السودان والصومال) .

الخصائص الرئيسية للنمو الاقتصادي والعولمة

المرتبط بها فاع البلدان العربية:

جاء أداء النمو الاقتصادي الكلى مخيباً للآمال فى وقت تزايدت فيه الضغوط على أسواق العمل فى البلدان العربية .

فقد شهدت المنطقة العربية ككل ارتفاع معدل نمو القوى العاملة على الرغم من استمرار انخفاض معدلات مشاركة المرأة ، كما انخفضت إنتاجية العمل فى المنطقة العربية ككل أيضاً ، فضلاً عن احتمالات أن تستمر الضغوط على سوق العمل نظراً لأن أكثر من خمسين بالمائة من سكان بعض البلدان العربية هم دون سن الخامسة عشر من العمر .

وكتيجة للزيادة الكبيرة فى معدلات البطالة فى الأونة الأخيرة فإن البطالة تبدو أكثر انتشاراً فى المناطق الحضرية إلى ما

يزيد عن ٢٠٪ فى اليمن و ٥٠٪ فى قطاع غزة و لكن معظم الاقتصاديات النفطية لا تواجه مشكلات الارتفاع الكبير فى معدلات البطالة ولكنها تواجه تحديات متماثلة فى إيجاد فرص العمل المستمر لأعداد متزايدة من المواطنين المنضمين إلى القوى العاملة .

وبالنظر إلى هيكल الاقتصادات العربية ، نجد تركيز نسبة كبيرة من البطالة فى المناطق الحضرية .

العناصر الرئيسية لمشكلات القطاع الاجتماعي فاع البلدان العربية:

على الرغم من ارتفاع معدلات البطالة فى بعض البلدان العربية ، إلا أن المنطقة العربية تعتبر (من الناحية الظاهرية) أفضل نصيباً عن غيرها من المناطق من حيث المؤشرات الاجتماعية التقليدية .

فمثلاً معدلات متوسط العمر المتوقع ومعدلات الوفيات بين المواليد تعتبر قريبة من المتوسطات الدولية ، كما أن معدل الالتحاق بالمدارس الابتدائية والثانوية يعتبر معادلاً جيداً بيد أن متوسطات هذه المؤشرات تخفى فروقاً هامة بين البلدان العربية ، ويكتفى هنا بطرح بعض الأمثلة لتوضيح هذه النقطة :

١ - يتراوح متوسط العمر المتوقع من ٧٠ عاماً فأكثر فى بلدان دول مجلس التعاون الخليجي وإلى أقل من ٥٥ عاماً فى كل من جيبوتى والصومال والسودان وموريتانيا واليمن .

٢ - تتراوح معدلات الوفيات بين المواليد (لكل ألف مولود حى) من أقل من ٢٠ فى البحرين والإمارات العربية المتحدة وإلى أكثر من ١٠٠ فى جيبوتى والصومال واليمن .

٣ - تتراوح نسبة الأمية من ٢٠٪ في الأردن إلى ما يربو على ٧٠٪ في الصومال والسودان .

٤ - يكاد يكون الالتحاق بالمدارس الابتدائية ظاهرة عامة في بلدان مثل الأردن ومصر والجزائر ولبنان وسلطنة عمان والمملكة العربية السعودية وسوريا وتونس والإمارات العربية المتحدة ولكنه يتم بنصف المعدل في جيبوتي وموريتانيا .

من الأمور البديهية ارتباط هذه الاختلافات بشكل وثيق وكامل بالدخل الفردي في البلدان العربية ، إلا أن مدى هذا الارتباط يتم بصورة متفاوتة ويلاحظ أن نتائج الاتفاق على التعليم في المنطقة العربية تتسم بكونها نتائج مخيبة للآمال من حيث تنمية الموارد البشرية والتدليل على ذلك فقد بلغت نفقات التعليم في

عام ١٩٩٠ على سبيل المثال ٥,٢ ٪ من إجمالي الناتج المحلي في البلدان العربية ، بالمقارنة بـ ٢,٩ ٪ في البلدان النامية ككل ، ويمكن تفسير هذه المقارنة الواضحة بأن بنود الإنفاق التي يفترض فيها أن تفيد الفقراء تتسم بضعف شديد في الكفاءة مثل بنود الإنفاق على الصحة والتعليم فلو افترضنا توجيه معظم النفقات مثلاً إلى التعليم العالي ومجالات الرعاية الصحية غير الأساسية ، فإن هذه النفقات قد تتطوى على تأثير سلبي مما يعني بالضرورة الحاجة إلى النظر في مكونات الإنفاق على التعليم وعدم الاكتفاء بمجرد مستوى ذلك الإنفاق فحسب .

أيضاً هناك الفروق الكبيرة بين المؤشرات الاجتماعية للذكور والإناث في العديد من البلدان العربية - ويصفة خاصة فيما يتعلق بمجالات محو

الأمية والتعليم - ما يستوجب بالضرورة الحتمية أن تتجح البلدان العربية في استغلال ما يرتبط بتعليم الإناث وما ينتج عن ذلك من تحقيق المكاسب الكبيرة سواء على الصعيدين الفردي الخاص والاجتماعي العام ، كما تجد الإشارة إلى أن تركيز الإنفاق الاجتماعي في المراحل الأولى على التعليم الابتدائي وخدمات الرعاية الصحية الأساسية ، وسوف يؤدي إلى تحقيق مردود أعلى على الصعيدين العام ، الخاص فضلاً عن أن ذلك سوف يؤدي إلى اجتذاب قدر أكبر من مشاركة القطاع الخاص .

إن طبيعة عملية التنمية الاقتصادية تؤثر بقوة على المؤشرات الاجتماعية وهو ما يحتم على البلدان العربية أن تقوم بالتركيز الآن أكثر من أي وقت مضى على مواردها البشرية والاستفادة منها بشكل فعال وسليم .

جدول رقم (١) نمو إجمالي الناتج المحلي الحقيقي (متوسط سنوي)

الدولة	١٩٨٥ - ١٩٨٠	١٩٨٦ - ١٩٩٠	١٩٩١ - ١٩٩٥	١٩٨٠ - ١٩٩٥
الجزائر	٢,٥	٠,١	٠,٧	١,٢
البحرين	٤,٥	٢,٥	٤,٩	٤,٠
جيبوتي	١,٦	٠,٥	٠,٨	٠,٢
مصر	٦,٢	٤,٤	١,٢	٤,١
الأردن	٧,٦	٠,٩	٧,١	٤,٨
الكويت	٧,٠	١,٢	١٣,١	١,٨
لبنان	٩,٥	١٤,٨	١٣,٣	٣,١
ليبيا	٣,٩	٧,٢	٢,٠	٤,٣
موريتانيا	٦,٦	٣,٠	٣,٦	٤,٥
المغرب	٣,٤	٤,٥	١,٦	٣,٢
عمان	١٣,٥	٣,٣	٣,٨	٧,٣
قطر	٢,٦	٣,٥	١,٩	٠,٧
المملكة العربية السعودية	٠,٩	٤,٣	٢,٥	١,٨
الصومال
السودان	٠,٩	١,٦	٧,٠	٣,٠
سوريا	٤,٥	١,٨	٦,٤	٤,٢
تونس	٤,٧	٣,٣	٤,٣	٤,١
الإمارات العربية المتحدة	٠,٧	٢,٩	١,١	١,٠
الجمهورية اليمنية	٧,١	٣,٥	٣,٧	٤,٩
متوسط النمو				
البلدان العربية	٠,٧	٠,٦	٢,٣	١,٣
البلدان النامية	٤,٤	٥,٥	٥,٣	٥,٠
البلدان الصناعية	٢,٣	٣,٣	١,٧	٢,٥

المصدر : صندوق النقد الدولي ، تقرير آفاق الاقتصاد العالمي -

جدول رقم (٢) النمو السكاني (متوسط سنوي)

الدولة	١٩٨٠ - ١٩٨٥	١٩٨٦ - ١٩٩٠	١٩٩١ - ١٩٩٥	١٩٨٠ - ١٩٩٥
الجزائر	٢,٥	٢,٧	٢,٤	٢,٩
البحرين	٤,١	٤,٢	٢,٠	٣,٥
جيبوتي	٢,٢	٣,٤	٢,٧	٢,٧
مصر	٢,٨	١,٧	٢,٢	٢,٣
الأردن	٤,٠	٥,١	٥,٣	٤,٧
الكويت	٤,٧	- ٣,٢	١٢,٦	٤,٧
لبنان	- ٠,٢	١,٢	١,١	٠,٦
ليبيا	٣,٦	٦,٠	٣,٩	٤,٤
موريتانيا	٢,٨	٣,٦	٢,٨	٣,٠
المغرب	٢,٦	٢,٣	٢,٢	٢,٤
عمان	٤,٩	٦,٦	٤,٣	٥,٣
قطر	٧,٥	٤,٢	٣,٧	٥,٣
المملكة العربية السعودية	٤,٤	٥,٨	٣,٤	٤,٥
الصومال
السودان	٣,٢	٢,٧	٢,٢	٢,٧
سوريا	٣,٤	٣,٤	٣,٥	٣,٤
تونس	٢,٥	٢,٣	١,٨	٢,٢
الإمارات العربية المتحدة	٦,٦	٦,٥	٤,٥	٥,٩
الجمهورية اليمنية	٢,٩	٢,٥	٤,٤	٣,٣
متوسط النمو				
البلدان العربية	٣,١	٢,٧	٢,٦	٢,٨
البلدان النامية	٢,١	٢,١	٢,٠	٢,١
البلدان الصناعية	٠,٥	٠,٦	٠,٦	٠,٦

المصدر : صندوق النقد الدولي ، تقرير آفاق الاقتصاد العالمي .

جدول رقم (٣) نمو نصيب الفرد من إجمالي الناتج المحلي الحقيقي (متوسط سنوي)

الدولة	١٩٨٥ - ١٩٨٠	١٩٨٦ - ١٩٩٠	١٩٩١ - ١٩٩٥	١٩٨٠ - ١٩٩٥
الجزائر	-٠,٩	-٢,٣	-١,٧	-١,٦
البحرين	-٠,٤	-١,٦	٢,٩	٠,٦
جيبوتي	-٠,٥	-٢,٥	-٣,١	-٢,٢
مصر	٢,٢	٢,٧	-١,٠	١,٧
الأردن	٣,١	-٥,٢	-٠,٩	-٠,٢
الكويت	-١١,١	-٤,٤	٧,٢	-٠,٥
لبنان	-٩,٠	-٢,٦	١١,٧	-٠,٥
ليبيا	-٧,١	-١١,٤	-١,٥	-٦,٧
موريتانيا	٣,٧	-١,٠	-٠,٧	١,٣
المغرب	-٠,٨	٢,١	-٠,٥	-٠,٨
عمان	٨,٢	-٢,٩	-١,٦	١,٧
قطر	-٩,٤	-٠,٨	-٢,٢	-٤,٥
المملكة العربية السعودية	-٥,١	-١,٣	-٠,٨	-٢,٦
الصومال	-١,٧	-٢,١	-٣,٣	-٢,٣
السودان	-٢,٢	-١,٠	-٤,٧	-٠,٣
سوريا	-٠,٣	-١,٥	-٣,٤	-٠,٧
تونس	٢,١	١,١	٣,٢	٢,٢
الإمارات العربية المتحدة	-٦,٩	-٣,٦	-٣,٢	-٤,٧
الجمهورية اليمنية	-٤,١	-١,٠	-١,٤	-١,٤
متوسط النمو				
البلدان العربية	-٢,٣	-٢,١	-٠,٣	-١,٥
البلدان النامية	٢,٢	٣,٣	٣,٢	٢,٩
البلدان الصناعية	١,٨	٢,٦	١,١	١,٩

المصدر : صندوق النقد الدولي ، تقرير آفاق الاقتصاد العالمي .

جدول رقم (٤)

معامل الارتباط بين نصيب الفرد
من إجمالي الناتج المحلي الحقيقي في ١٩٩٣م
والمؤشرات الاجتماعية

٠,٥٨	متوسط العمر المتوقع
٠,٥٧ -	مع الوفيات بين المواليد
٠,٣٥ -	معدل الخصوبة الكلية
٠,٣٩ -	طبيب / سكان
٠,٢٣	التطعيم ضد الحصبة
٠,٤٨	توفير المياه الصالحة للشرب
٠,٤٠ -	سوء التغذية بين الأطفال
٠,٤٩ -	نسبة الأمية
٠,١٦	الالتحاق بالمدارس الابتدائية
٠,٥١	الالتحاق بالمدارس الثانوية
٠,٢٤ -	نسبة المدرس / التلاميذ بالمدارس الابتدائية
٠,٣٤ -	نسبة المدرس / التلاميذ بالمدارس الثانوية

المصدر : تقديرات خبراء صندوق النقد الدولي .

اقتراح وبحث

عن ضريبة الأطيان وتطوير طرق التحصيل

[إعداد/ نيرة أحمد محمود شميرة

كبير باحثين

مصلحة الضرائب العقارية - القاهرة

المقدمة :

أولاً : منذ عام ١٩٠٥ تاريخ إنشاء أول مسح مساحي للجمهورية ورفع الأراضي على خرائط مساحية وبها تم تقسيم الجمهورية إلى محافظات ومراكز وقرى وكل قرية تخصص لها زمام من الأراضي وكل زمام تم تقسيمه إلى حياض وكل حوض تم تقسيمه إلى قطع مساحية ... وتم إثبات ذلك في سجلات ١ مساحة ، ٢٥ مساحة إلى وقتنا الحالي .

ولما كانت الأرض تتوارث أملكها لا مملكها الذين يتوارثونها وكانت الدولة تسير على نهج التسجيل العقاري الشخصي فكثر

مشكلات الأرض بين الجمهور إذ لا ملكية لمقار دون محررات مسجلة على عكس المنقول إذ أن الحيازة هي المنقول سند الملكية ... ولما كانت الدولة قد نهجت أسلوب التسجيل العيني بدل الشخصي فذلك هو الأدرق والأصوب الذي يؤدي إلى عدم خلق مشكلات .

ثانياً : ولما كانت الضرائب العقارية ومازالت كوحدة حكومية إدارية لها شأن في خصوص إجراءات التسجيل للجمهور حيث يطلب الشهر العقاري من المشتري أن يقدم في مستندات التسجيل كشفاً رسمياً مستخرجاً من

مكلفات الضرائب العقارية وبالتالي تقوم الضرائب بإثبات التغيرات في المكلفات طرْحاً واستنزاًلً من تكليف البائع وإنشاء وضماً لتكليف المشتري ... حيث تكون الضرائب على علم باسم المالك الجديد كي تتمكن من محاسبته على المال السنوي ... إذ المعنى من المكلفات هو معرفة المالك لمطالبته بالمستحقات الأميرية .

ومن هذا المنطلق أصبحت يد الضرائب العقارية ممتدة على مائدة تسجيلات الأراضي بين أيادي مصلحة المساحة والشهر العقاري ودوائر القضاء ... ولما كانت الأراضي محاطة بكثير من

المشكلات والإجراءات
المعقدة فى مستندات
التسجيل فقد ظهرت تلك
المشكلات فى ساحة العمل
الضريى العقارى .

وتلك التى ستعرض لها
بل لأهمها بروزاً ومدى
تأثيرها الفعال على جباية
وتحصيل الأموال الأميرية
ودياً كانت أم جبرية بأسلوب
الحجز الإدارى بموجب
القانون ٢٠٨ لسنة ١٩٥٥ .

ثالثاً : أهم المشكلات المعوقة
لأعمال التحصيل فى قطاع
ضريبة الأطين الزراعية :

١ - حدوث مناقشات
ومبادلات للأطين بين
المولدين دون تسجيل
عقود المبادلات
والمنقولات وقد تكون
المبادلات والمناقلات
بدون عقود من أصله
والضرائب ملتزمة بما
هو مدون أمامها
بالمكلفات ... ولهذا يتم
التحصيل على أساس
المكتوب لا على أساس
الطبيعة وعند بيع أحد

المتبادلين لأى مساحة
لشخص آخر تظهر
الملاسات والمشاكل ،
وكذلك عند حالات
الوفاة .

٢ - تزايد البلدان والنجوع
والكفور والقرى المؤدى
إلى صدور قرارات
وزارة بعمل فصل مالى
بين الزمامات وفتح
مكلفات بلد لم تكن من
قبل .

٣ - وجود نزع للملكيات
نتيجة مشاريع عامة
وعدم ورود الاستثمارات
١٢٤ مساحة من مصلحة
المساحة وتأخرها لمدد
طويلة لم تكن تحت يد
الضرائب العقارية
لاستنزائها من مكلفات
ذويها وأريابها وبذا
يستمر ربطها دون وجه
حق ، وتتراكم كذلك
المتأخرات بحساباتهم .

٤ - هناك أطين كثيرة أكلها
النهر دون أن تستزل من
المكلفات ومازال ربطها
سارياً ومستمراً دون

تحصيل وليس من حق
الضرائب العقارية رفع
هذه الأطين إذ المستول
عنها الآن الهيئة العامة
للتنمية واستصلاح
الأراضى وكذلك مصلحة
المساحة التى تحولت
الآن إلى هيئة مستقلة
تفرض رسوماً باهظة .

٥ - الازدواج الضريبي ...
وذلك بالمدن المربوط
على مبانيها ضريبة
عقارات مبنية فقد نجد
مساحات كبيرة بل
حياض بكاملها أقيمت
عليها مبان وربطت
المباني بضريبة المباني
ومازالت الأرض باقية
بالمكلفات ومربوطة
بضريبة الأراضى
الزراعية ويتمذر
تحصيلها فتتزايد
المتأخرات وتتراكم سنة
تلو الأخرى .

٦ - البيوع الجارية المستمرة
بأسلوب الحصول على
أحكام صحة التوقيع أو
أحكام صحة نفاذ عقود

عن طريق المحكمة وقيام المديریات بالتنفيذ بالنقل من مكلفة البائع إلى مكلفة المشتري تحت خانات الرهون وما يحدث عند التعديل من أخطاء نقل تلك المقادير بأطيان الممول الخصوصية المكلفة باسمه وذلك لبعدهم عن الشهر العقاري والمساحة اللذين يتولان كلاهما بحث الملكية .

٧ - وجود أطيان زراعية موضوع اليد عليها دون أى سند ولم تحيز بالجمعيات الزراعية - كأطيان الأجانب الذين كانوا بمصر - ثم غادروها وتركوا أطيانهم وواضعو اليد لن يبادروا حتى بحيازتهم وصعوبة التحصيل قائمة مع عدم التمكن من الحجز .

٨ - التعديل الضريبي ... كل عشر سنوات الذى يزيد من قيمة الضريبة فتكون هناك تكاليف معفاة

بالقانون ٢٧٠ لسنة ١٩٥٢ ثم زيادة الربط ترفعها لتخضع للربط ولم تكن صيارفة التحصيل تعلم واضعى اليد كون أن التكاليف كان معفاً ويعتبرها الصيارفة أطياناً غير معلومة ويتعذر الاستدلال عليها وبذا تتراكم عليها المتأخرات .

٩ - التعديل الضريبي الجزئى لبعض حياض بيعض الزمومات نتيجة لاستفادة الأراض بمشروعات الصرف المغطى ومنها أراضى كانت معفاة وأصبحت مربوطة بالمال كذلك الحال تتزايد عليها المتأخرات ...

١٠ - القانون رقم ٩٢ لسنة ٩٦ والذي أعاد الأمور إلى نصابها الحقيقى بأن أعاد الملك لأهله ذلك القانون العادل تواجه 'الضرائب العقارية مشكلة عدم امتثال

المستأجرين للسداد الضريبي بحجة أنه مستأجر لمدة عام أو لمدة محصول واحد وأنه سدد الإيجار للمالك ولو سدد للضرائب أى مبالغ سيعترض عليها المالك ولم يعتد بها ومعظم المالك يقيمون ببلاد بعيدة .

١١ - أطيان زراعية بالقرى عليها مبان ومساحتها كبيرة خصوصاً فى الثمانينات - العقد الماضى - ولم يتقدم أهلها وملاكها إلى الضرائب بطلبات رفع على النموذج ٢٨ طلبات رفع التوالف .

رابعاً : الاقتراح الأمثل لحل هذه المشكلات وهو مقترح التطوير .

هو عدم الالتزام باسم صاحب التكليف عند التحصيل أو الحجز وذلك بالقيام بما يلى من خطوات:
١ - قيام مأموريات الضرائب

العقارية تحت إشراف المديرية بالعمل على حصر مزارعى الحوض بالكامل على الاستمارة ١٢٧ ضرائب عقارية (قصير الفيط) كل اسم بمساحته التى يضع يده عليها بالحوض وترقيمهم بمسلسل لكل حوض وحتى إن تكرر اسم المالك أو الزراع يدرج لأن الأساس هنا سيكون المساحة ورقمها المسلسل بالحوض واسم المزم بأداء الضريبة وذلك بمعرفة معاونى المساحة .

٢ - مطابقة مساحة المحصور من الأرض بكل حوض على إجمالى مساحة الحوض بسجل ١٥ ض . ع . إجمالى زمام الحوض .

٣ - تحرير كشف ربط بأسماء المنوطين بأداء الضريبة على أن يتم التحصيل من اسم المالك أو المزارع بالقسيمة ٧

ض . ع . ويدرج فى خانة اسم صاحب التكليف اسم الحوض بدلاً من صاحب التكليف ولحساب قطعة مسلسلة رقم ...

٤ - عند توقيع الحجوز يدرج بخانة صاحب التكليف اسم الحوض وإن كان للممول أكثر من قطعة بالحوض يتم حساب جملتهم وإدراجهم كجملة واحدة من المال وإن كان له مساحات بأكثر من حوض فنفس الوضع إلا أنه عند التحصيل يتم استخراج قسيمة منفردة لكل قطعة سواء أكانت بالحوض الواحد أو بعدة أحواض .

٥ - تحرر إنذارات ومطالبات لكل مدين بأنه مستحق عليكم مبلغ من المال عن مساحة كذا بحوض كذا وهنا تظهر الشفافية ولم يتمكن الممول من الهروب أو التأخير .

٦ - يتولى جهاز الربط

بالمأمورية فتح جريدة لكل حوض بدلاً من فتح جريدة لكل ممول وهنا يتم إنجاز المراجعات فى وقت لا يزيد عن ثلاثين يوماً مهما كانت الصيرافية كبيرة الحجم .

٧ - اعتماد قواصير الفيط ١٢٧ ض . ع . (كشوف حصر المزارعين بكل حوض) من رجال الإدارة المحلية العمدة أو الشيخ أو كليهما وأحد أعضاء المجلس الشعبى المحلى حتى تكون مستنداً للمشروع فى توقيع الحجوز الإدارية .

وهنا تختفى مشكلة الأراضى الغير معلومة ومشكلة الأراضى التى أكلها النهر ومشكلة الأراضى المقام عليها مبان بالمدن أو القرى ومشكلة التعميد الضريبى والمناقلات والمبادلات ونزوع الملكية .

٨ - بالجزء العلوى من

الجريدة ٨٤ لكل حوض
يتم إدراج التغييرات في
اسم الملاك عندما
يحدث تغيير وذلك
بالمداد الأحمر .

٩ - يدرج الربط بالأصول
والسدادات بالخصوم
اسماً اسماً تبعاً للقوائم
وتحصيل التأمينات
الاجتماعية بواقع
٢٥٠, ٠٠ مليماً للفدان
مع عدم جبر كسر
الفدان إلى فدان بل
حسابه على مساحته
بواقع ٢٥ قرشاً للفدان
والقيراط بواقع قرش
صاغ واحد .

١٠ - عدم منح التخفيف أو
الإعفاء بالقانون ٢٧٠
لسنة ٥٢ إلا إذا تقدم
صاحب التكليف المالك
الناطق باسمه التكليف
بالاستمارة ٦٢ ض.ع
طبقاً للتعليمات ولا
يوجد من الملاك
المنطوقة التكاليف
بأسمائهم بكل صيرافة
إلا نسبة ١ في الألف

وعند تقديمه ويحث طلبه
بكل دقة يجاب لمطالبه
ولا يوجد بأكبر صيرافة
أكثر من خمسة أشخاص
على الأرجح .

١١ - إذا تقدم أحد المولين
بطلب إعفاء بحكم
القانون ٥١ لسنة ١٩٧٣
يبحث طلبه جيداً بين
تكليفه وبين وضع يده
على وارد كشوف الحصر
ويجاب لمطلبه ويدرج
بالخصوم أمام اسمه
قيمة إعفائه بالقانون ٥١
لسنة ١٩٧٣ بالمداد
الأحمر مقسماً على
المساحات المسلسلة التي
يضع يده عليها بكل
حوض أو بالحوض
الواحد كل مساحة
بقدرها ويتقدم كل عام
بطلب بهذا الخصوص .

١٢ - أما فيما يختص
بالتأخرات على أسماء
أصحاب التكاليف فتظل
باقية بالجرائد القديمة
المنطوقة لكل ممول
ويخصص لها من

المأمورية قدامى
الصيرافة ممن تأنس
بهم المأمورية جانب
الدقة والخبرة والمرونة
في التحصيل ليتولوا
تحصيل هذه المتأخرات
على مدى سنوات ثلاث
أو خمس يقومون خلالها
بالبحث والتحرى وجمع
المعلومات والرجوع
للمجموعات الزراعية
ودلالى المساحة بكل
قرية ويسمى صراف
التأخرات كما يتولى
ذلك الصراف إرشاد
الجمهور ذوى الشأن
بالتقدم بطلب التالف
نموذج ٢٨ أموال لرفع
الضريبة عن الأراضى
التي أقيمت عليها مبان
في القرى وحساب رفعها
منذ عام ١٩٨٩ آخر
تعديل وعمل تسويات
الرفع ... مع دقة عمل
المراجعات السنوية وعمل
ما يلزم من أذن استبعاد
من المتأخر نتيجة لما
يظهر أمامه من أخطاء
... كما يتولى حث

الممولين الذين بجرائدهم فوائض سدادات يطلب تحويل الفوائض إلى من يرغبون من الممولين الذين عليهم متأخرات فى تكاليفهم وإمكان قيام هؤلاء الصيرفة - صيرفة المتأخرات - بالانتقال إلى مصلحة المساحة - هيئة المساحة للحصول على ما عساه أن يكون تحت يدها من استثمارات ١٢٤ مساحة لم ترد للمأموريات بعد ولم تنفذ ويشرع فى تنفيذها فوراً ويبحث التكاليف المباعة والمنقولة لآخرين تلك التى لم تتحمل بقدرها من المتأخرات وتحصيلها فوراً بالحجز أو الود وذلك بمراجعة كل تكليف مستجد أو مضاف إليه قدر وذلك فى مدد ١٩٨٩ للآن وفى المدة حتى ١٩٨٨ كل هذا سيؤدى إلى إهلاك المتأخرات بصورة واضحة حقيقية وكذلك

استهلاك الفوائض .

١٣- بحث الأسماء المفتوح لها أكثر من جريدة والرجوع إلى تاريخ فتح الجريدة الجديدة والتثبت من صحة وارد المكلفة ثم عمل قرار رفع للتكرار.

ومن هنا يتم الإجهاز على المتأخرات بصورة لم يشهد لها من قبل مثيل .

ومن جماع ما تقدم نرى أن التطوير هو التطوير الفنى لقنوات العمل التحصيلى وتدفق التحصيل بغزارة وإحداث الشفافية بين الممولين وجهاز الضرائب العقارية .

خامساً : مميزات هذا الاقتراح وسماته الظاهرة .

١ - أنه غير مكلف مادياً .

٢ - أنه يوفر المطبوعات التى تستهلك دون جدوى تحصيلية .

٣ - توفير وقت جهاز الربط.

٤ - سرعة إنجاز المراجعات

السنوية فى وقت قياسي .

٥ - صحة وضبط حسابات الممولين .

٦ - القضاء على التحصيل العشوائى .

٧ - اختفاء ظاهرة الفوائض فى حسابات الممولين .

٨ - القضاء على المتأخرات وتزايدها .

٩ - القضاء على ظاهرة الشكاوى .

١٠- خلق الشفافية بين الممولين وجهاز الضرائب العقارية بالأقاليم .

١١- توفير وقت القيادة فى بحث الشكاوى وتقدير الجزاءات .

١٢- انعدام الإحالة للنيابة الإدارية .

١٣- بلوغ نسب التحصيل لأكثر من ٩٥ ٪ على مستوى الجمهورية بالنسبة للربط وتحصيل أكثر من ٢٥ ٪ من المتأخرات كل عام ■

تقييم الأداء في الشركات الصناعية

«المجتمع السعودي»

(١) أهمية البحث :

إن عملية تقييم الأداء عملية مهمة جداً سواء بالنسبة للإدارة أو للأفراد ، فالإدارة تستفيد من نتائج تقييم الأداء في وضع سياسات ثابتة وعادلة بالنسبة لعمليات استقطاب واختيار وتعيين الموظفين وتحديد أنواع التدريب اللازم لرفع مستوى العاملين ، والمفاضلة بينهم لمعرفة مستحقى الترقية ، كما يستفيد الأفراد من تقييم الأداء بالتعرف على المستوى الحقيقي لأدائهم ومحاولة الارتقاء إلى المستوى المطلوب والذي من خلاله يمكنهم تحقيق أهدافهم وأهداف المنشأة التي يعملون بها .

وترجع أهمية البحث إلى

معرفة نظام تقييم الأداء في شركتين صناعيتين في مدينة جدة وذلك بالطبع انعكاساً وتأثراً بالبيئة السعودية ، والمدخل المقارن للدراسة يعطى أهمية أخرى في تحليل النواحي الإيجابية والأخرى السلبية في كل نظام في الشركتين ، وبالتالي فإن الدراسة تخدم الإدارة في الشركتين في تحسين نظام تقييم الأداء فيها ، كما أن عرض النتائج يفيد الإدارة في شركات أخرى إما في تخطيط ووضع النظم أو في تحسين النظم القائمة بها .

وأخيراً فإن البحث يكشف عن الدور الذي يساهم به تقييم الأداء في وضع نظام جيد وعادل للترقية في المنشأة يحفظ للعامل حقه في التقدم ويكفل للمنشأة التقدم

في إنجازاتها وتحقيق أهدافها .

(٢) أهداف البحث :

يمكننا أن نحدد أهداف البحث فيما يلي :

١ - التعرف على الوسائل والطرق المختلفة المتبعة في عملية تقييم الأداء في شركتين صناعيتين في المجتمع السعودي ومدى نجاحها أو قصورها .

٢ - التعرف على اتجاهات الإداريين والعاملين في الشركتين حول الوسائل المتبعة في تقييم الأداء الحالي ومعرفة مقدار تأثير التقييم بتلك الاتجاهات .

٣ - التعرف على السلوكيات المختلفة للأفراد تجاه عملية التقييم ، وأثر ذلك على

نتائجه.

٤ - ممرقة اثر ودور
التقييم فى وضع نظام جيد
وعادل للترقية .

٥ - معاونة تصحيح
الاعتقاد بأن هدف تقييم
الأداء هو توجيه المسئولين إلى
اختيار من يستحق الترقية أو
الملاوة ، بالرغم من أن عملية
تقييم الأداء يجب أن تكون
عملية مستمرة ، تهدف إلى
المحافظة على مستوى عال من
الإنجاز فى المنشأة .

(٣) فروض البحث :

تتم هذه الدراسة على
أساس الفروض الآتية :-

١ - أساليب التقييم المتبعة
فى الشركتين مجال الدراسة
غير مقبولة من جانب
المرؤوسين .

٢ - أساليب التقييم المتبعة
فى الشركتين محل الدراسة
غير موضوعية لتأثيرها
بالجوانب الشخصية المختلفة .

٣ - عدم وجود أسلوب
واضح ومحدد لوضع معدلات
الأداء .

٤ - اختلاف أساليب تقييم
الأداء من فترة لأخرى مما
يترتب عليه عدم معرفة
العامل لأدائه الحقيقى ومدى
تطوره عن الفترات السابقة .

٥ - عدم قيام سياسة
الترقية على أساس نتائج
موضوعية وعادلة لتقييم
الأداء .

(٤) تحديد عينة البحث وأنواع البيانات :

لقد تم الاتصال بعدد من
الشركات فى المنظمة
الصناعية بمدينة جدة حيث
تم عرض فكرة وأهداف
الدراسة وقد استجابت شركة
الكابلات السعودية والشركة
الدنمركية السعودية للألبان
لإجراء دراسة مقارنة بينهما ،
تم بعد ذلك اختيار عينة
عشوائية من الأفراد العاملين
فى الشركتين على النحو
الآتى:

القسم الأول : ويشمل عينة
عشوائية مكونة من أربعين
فرداً مقسمين بالتساوى على
الشركتين موضع الدراسة

والذين يعملون فى الإدارات
التفيدية للشركتين .

القسم الثانى : ويشمل
عينة عشوائية مكونة من
عشرين مديراً ومشرفاً
موزعين بالتساوى على
الشركتين .

وتعتمد البيانات الميدانية
على ما توفره استمارات
الاستقصاء وما يحصل عليه
الباحث من بيانات والتي تتعلق
بتقييم الأداء بتقييم الأداء ،
بالإضافة إلى التعرف على
البرامج الحالية للتقييم
والترقية والمطبقة فى كل
شركة ، وتعالج تقييم الأداء
المختلفة التى تستخدمها
الشركتين فى الوقت الحاضر .

(٥) التخطيط لبرنامج تقييم الأداء :

١ - شركة الكابلات
السعودية :

يحتل برنامج تقييم الأداء
مكانة هامة فى الخطة العامة
السوية للشركة والتي تجسد
الأهداف العامة للشركة
والإجراءات اللازمة للوصول

إلى تلك الأهداف ، وتقوم إدارة الأفراد بتنفيذ الخطة الأساسية لتقييم الأداء والتي هي جزء من الخطة العامة كما أن معايير الأداء تتوقف على خطة الشركة الإنتاجية والتزاماتها تجاه عملائها وبالتالي فإن إدارة الأفراد تقوم بدراسة جميع جوانب برامج التقييم .

ب - الشركة الدنماركية السويدية :

تعمل إدارة الأفراد بالشركة على أن يكون برنامج تقييم الأداء مناسباً لاحتياجات الشركة ومتطلباتها ، ذلك أن وجود فرص وظيفية لترقية موظفين لمستويات أعلى في الخطة العامة للشركة يتطلب قيام إدارة الأفراد بوضع برنامج دقيق لتقييم أداء العاملين يفي باحتياجات الشركة في اختيار الكفاءات التي يجرى ترقيتها لمستويات تتناسب مع قدراتهم واستعداداتهم وبالتالي فإن برنامج تقييم الأداء في هذه

الشركة يعتمد على وجود الحاجة الحاجة لنتائج محددة من تطبيقه .

(٦) من يقوم بعملية التقييم ؟

أ - شركة الكابلات السعودية :

يقوم المشرفون في الأقسام المختلفة بمعبء تطبيق برنامج تقييم أداء العاملين وذلك لتعدد العاملين في الأقسام بشكل يجعل قيام إدارة الأفراد أو رئيس القسم بعملية التقييم أمراً صعباً ، وتعرض نتائج التقييم على العامل بحيث يلزم لاعتمادها من الإدارة التي يتبناها أن يقرأها بالتوقيع على قرار التقييم ، وللعامل حق الاعتراض وعدم التوقيع وبالتالي فإن الأمر يرفع في هذه الحالة إلى إدارة الأفراد التي تتولى إجراء المناقشة مع العامل ورئيسه المباشر وبالتالي تقرير صلاحية التقييم أو عدم صلاحيته .

ب - الشركة الدنماركية السويدية للألبان :

يتولى رؤساء الأقسام في

هذه الشركة مهمة تطبيق برنامج تقييم الأداء بناءً على المعرفة بأعباء العامل وجوانب النشاط الذي يقوم به خلال العام ، ويعمل الرئيس المباشر على وضع التقديرات التي يرى أنها مناسبة لمستوى العامل حسب كل جانب من جوانب الأداء أو السلوك .

(٧) طريقة تقييم الأداء :

تستخدم شركة الكابلات السعودية طريقتين أساسيتين في تقييم أداء العاملين بها تمثلان مرحلتين متتاليتين من التقييم وهما :

المرحلة الأولى : طريقة

الدرجات والتي على أساسها يتم إعطاء درجة معينة لكل جانب من جوانب الأداء بالنسبة للعامل ، فتعطى كمية العمل درجة معينة ، والسلوك درجة معينة ، ويحدد الحد الأعلى لهذه الدرجات من جانب إدارة الأفراد ، ويتم ذلك بالنسبة لجميع جوانب الأداء الوظيفي ويحصل العامل في النهاية على مجموع

الدرجات التي تمثل التقدير النهائي لتقييمه.

المرحلة الثانية : تستخدم طريقة التوزيع الجبري حيث يحدد موقع العامل بين زملائه من حيث المستوى الذي ظهر به خلال التقييم وبناء على ذلك الترتيب تتم المفاضلة بين العمال عند الترقية أو من حيث الحاجة إلى تدريب ، وبالتالي فإن تقييم العمل يقوم أساساً على تقييم الأداء .

وتتخذ الشركة طريقة مختلفة لتقييم أداء موظفي المستويات الإدارية كالمديرين والمشرفين والفنيين ، حيث تستخدم طريقة العبارات الموزونة والتي تحدد على درجات إيجابية أو سلبية تتدرج من ١ - ٥ وبحيث تعبر عن جانب من جوانب الأداء .

وبناءً على هذه الدرجات الإيجابية والسلبية يتم ترتيب المديرين أو المشرفين حسب التقديرات المعطاة لكل فرد على حده ، أما في الشركة الدنمركية السعودية للألبان

فإن طريقة التقدير الشخصي للرئيس المباشر هي المطبقة ويحاول كل رئيس أن يجمع في تقديره نواحي الأداء ونواحي السلوك معاً .

(٨) معايير الأداء :

(١) شركة الكابلات السعودية .

تتبع شركة الكابلات السعودية نهجاً معيناً عند وضع معدلات الأداء ، فتجد أن هناك نوعين من معايير أو معدلات الأداء المستخدمة في برنامج التقييم .

النوع الأول : المعدلات الكمية للأداء وهذه المعدلات تتعلق بالإنتاج بصورة مباشرة حيث يتم من خلالها معرفة الجهد الذي يقوم به العامل في العملية الإنتاجية ، ويتم قياس الإنتاج في هذه الحالة بالوحدات المنتجة سواء كانت عددية أو كنسبة معينة في حالة الإنتاج الجماعي ، ويعطى العامل درجة معينة لكل كمية يقوم بإنتاجها .

النوع الثاني : المعدلات

غير الكمية للأداء :

وفي هذه الحالة يعطى المشرف درجة معينة لكل جانب من جوانب الأداء التي لا يمكن قياسها كمياً كالسلوك والمعاملة والتعاون وغيرها وتعتمد هذه الدرجة على تقدير المشرف ومعرفته المسبقة بنواحي الأداء في العامل .

وتقوم إدارة الإنتاج عادة بوضع معدلات الأداء الكمية والتي تحكمها الكمية المطلوب إنتاجها بناءً على أوامر الإنتاج لدى الشركة وتكون مشاركة العامل في وضع هذه المعدلات مقيدة ، وتشترك إدارة الجودة النوعية في وضع معدلات الجودة المطلوبة والتي تعرف في الشركة (بنوع العمل) والتي يجب أن تتوافق في الإنتاج ويتولى الرئيس المباشر والمشرف وضع معدلات الأداء غير الكمية بالاشتراك مع العاملين وبإشراف إدارة الأفراد ويعبر عن هذه المعدلات بدرجات معينة تكون

أساساً لتقييم العامل .

أما بالنسبة لمعدلات الأداء التي يتم على أساسها تقييم أداء رؤساء الأقسام والمشرفين فإنها عادة ما تكون غير كمية ويعبر عنها بدرجات سلبية أو موجبة وتقوم الإدارة العليا منفردة بوضعها .

ب - الشركة الدنمركية السعودية :

نظراً لعدد العاملين على خطوط الإنتاج وصعوبة التوصل إلى تحديد كمى لما ينتجه الفرد العامل من وحدات فإن المعايير الكمية لا وجود لها فى برنامج تقييم الأداء ، وتستخدم طرق أخرى تركز على مدى تعاون الفرد العامل مع زملائه الآخرين على خط الإنتاج الذى يعمل به ومدى قدرته على العمل وتقديمه فيه ، بالإضافة إلى المواظبة التى يتطلبها استمرار سير العمل على خط الإنتاج ، وتقوم إدارة شئون العاملين بمفردها بوضع تلك المعايير والتي هى عبارة عن تقديرات

يتضمن كل تقدير منها مجموعة من النقاط المكونة والتي تمكن من تحديد مستوى أداء العامل .

(٩) عدد مرات التقييم :

أ - شركة الكابلات السعودية .

يعتبر العامل المعين فى شركة الكابلات السعودية خاضعاً للاختبار لمدة شهرين يتم بعدها تعيينه ، وعلى ضوء ذلك التقييم يتقرر إمكانية استمراره أو فصله ، وفى حالة استمرار العامل فى الشركة يتم تقييمه مرة كل سنة تبدأ من تاريخ تعيينه رسمياً ، وعلى ذلك فإن تقييم العاملين فى هذه الشركة لا يتم فى وقت واحد وإنما يتوقف ذلك على تاريخ التقييم لكل فرد .

(١٠) استخدام نتائج تقييم الأداء :

أ - شركة الكابلات السعودية .

تستخدم شركة الكابلات السعودية عملية تقييم الأداء لأغراض مختلفة مثل الترقية

وتحديد الرواتب والأجور والتوجيه والتخطيط السنوى للقوى العاملة . كذلك فإن التدريب يعتبر من أهم البرامج التى تعتمد بدرجة كبيرة على تقارير تقييم الأداء ، فمن خلال تلك التقارير يتضح للإدارة مدى قصور العامل فى جانب أو أكثر من العمل ومدى حاجته إلى تطوير إمكانياته وقدراته ، كما أن تقرير الأداء يلعب دوراً أساسياً فى اتخاذ قرار إبقاء العامل أو توبيخه أو فصله وذلك طبقاً لمستواه العام فى التقرير السنوى ،

ب - الشركة الدنمركية السعودية .

تعتبر الترقية فى هذه الشركة الاستخدام الرئيسى لنتائج التقييم بحيث يعتبر المعيار الأساسى الذى يمكن على أساسه ترقية العامل إلى مستوى أعلى أو نقله فى نفس المستوى إلى وظيفة أخرى . وبالإضافة إلى ذلك فإن الشركة تستخدم تقييم الأداء

لصرف المكافآت التي تقدمها للعاملين في نهاية السنة المالية ، حيث إن التقدير الذي يحصل عليه العامل الدور الأساسي في تحديد قيمة المكافأة .

كما يستخدم تقييم العاملين في اتخاذ قرار فصل أو إبقاء العامل في الشركة تبعاً للتقدير الذي حصل عليه في تقرير الكفاية الخاص به .

وحيث إن الشركة الدنمركية السعودية حتى الآن لا تخطط جدياً لبرامج التدريب فإن تقييم أداء العاملين فيها لا يحتوى على مدى حاجة العامل إلى دورة تدريبية معينة أو عدم حاجته إليها ، وإنما يتم الاعتماد على أسلوب النقل والترقية لتوفير القدرات البشرية المناسبة للوظائف المختلفة في الشركة .

(١١) نتائج البحث :

إن السياسات العامة التي تقوم الإدارة بوضعها تتضمن في جوانبها مدى نجاح أو فشل الإدارة ذلك أنها إما أن

تحتوى على معايير تحكم تنفيذها أو تكون خالية من تلك المعايير وهذا ما يكسبها أو يفقدها مقومات النجاح .

وتقييم الأداء في أى منشأة يجب أن يكون مرتبطاً بالسياسات العامة والأهداف القريبة والبعيدة التي ترمى إلى تحقيقها ، وبحيث يكون اسماً في بناء مختلف النظم في المنشأة سواء ما يخص منها الحوافز والمكافآت أو الترقية أو التدريب أو غيرها ، والتي تستخدمها المنشأة كأداة لتحقيق أهدافها ونموها وتطويرها .

وفيما يلي نعرض لأهم النتائج التي توصلنا إليها من الدراسة الميدانية لنظم تقييم الأداء في الشركتين موضوع الدراسة :

١ - إن قيام العامل بأداء دوره في تحقيق أهداف الشركة يتطلب معرفته لجميع جوانب العمل الذي يقوم به ، وأهمية هذا العمل في تحقيق أهداف الشركة وأثره في

تقدمه ومستقبله ، وتتوقف معرفة العامل بأهداف الشركة وبالتالي معرفة أهمية الدور الذي يؤديه على الصموية والتعقيد في التخصصات ومدى التداخل فيها ، بالإضافة إلى الخبرة في مجال العمل لذلك نجد أن دور العامل الجديد لا يتحدد عادة بالكامل في بداية تسلمه لمهام وظيفته وإنما يتدرج مع تقدمه في العمل ، لذلك نجد أن الشركتين موضع البحث تتبعان هذا المنهج والذي غالباً ما يتم بتولى زملاء العمل تعريف العامل بدوره في العمل ومساعدته على تجاوز الصعوبات حتى يكون من الخبرة ما يعينه على معرفة سياسات إدارته وأهدافها .

٢ - يختلف إلمام العاملين بوجود برنامج للتقييم أو بالأسس التي يقوم عليها وفقاً للمستويات الإدارية ، وفي شركة الكابلات السعودية وبالإضافة إلى عدم إلمام الكثير من العاملين في

المستويات المختلفة باستخدامات نتائج التقييم فإن الكثير منهم يمتد أن التقرير السنوى لا يعدو عن كونه إجراء لمعرفة مستوياتهم دون أن يكون له أى تأثير على وضعهم فى الشركة ، وهذا فى حد ذاته انتقاد يوجه إلى الإدارة فقصور التقييم لا يعنى فقط عدم وجود معايير جيدة أو تطبيق مناسب وإنما وبالإضافة إلى ذلك فإن عدم معرفة العاملين بنظام التقييم ونتائجه يؤدى إلى نتائج سلبية مثل عدم الاكتراث وعدم الجدية واقتقاد القدرة على تحسين الأداء ، وفى الشركة الدنمركية السعودية للألبان يكافأ العامل بالرغم من انخفاض معدل أدائه ، وعلى الرغم من أن هذه المكافأة عادة ما تكون منخفضة إلا أن مجرد حصوله عليها يشعره بأن مستواه أصبح مرضى وبالتالي لا يعمل على معرفة الأسس الجديدة فى التقييم بل وفى كثير من الأحيان لا

يعمل إلا ما يطلب منه دون أن يكون له أى دور خلاق أو مبدع ، ولاشك أن هذا يعتبر نقطة ضعف فى أسلوب الإدارة .
٢ - يشمل تقييم الأداء فى شركة الكابلات السعودية إلى حد بعيد جميع جوانب الأداء التى يقوم بها العامل حيث يشمل الجوانب الإنتاجية من حيث كمية الإنتاج ونوعه ، وكذلك الجوانب السلوكية ، والعلاقات المتبادلة بين العاملين من حيث التعاون فى العمل ومقدار الاستجابة والطاعة والمواظبة وغيرها ، إلا أن تلك الجوانب تعتبرها الشركة فى الأهمية فى جميع الأقسام والإدارات وبالتالي تضع لها تقديرات أو درجات متشابهة دون الأخذ فى الاعتبار الأهمية النسبية للأداء بين الإدارات المختلفة ذلك أن العامل على بكرات اللف يحتاج إلى قوة انتباه ولا يمكن مقارنتها بتلك التى يمتلكها مندوب المبيعات أو موظف الاستقبال ، وهذا أمر

يعتبر الاختلاف أيضاً فى تقدير أداء كل منهما .

أما الشركة الدنمركية السعودية فإن هناك قصوراً فى جوانب التقييم الإدارية ، حيث يتم اختصار الإجراءات إلى درجة تجعل الإدارة تضع تقديرات التقييم دون أن تتأكد من صحتها ، فهى تعطى المقيم صلاحية كاملة للتقييم دون مناقشة العامل فيه ، وهذا يعنى غياب الجانب الموضوعى فى التقييم .

٤ - يعتمد برنامج تقييم الأداء على العنصر الإنسانى بشكل كبير فى جميع مراحلها ، وتزداد أهمية اختيار العناصر المسئولة عن إعداد وتنفيذ برنامج التقييم مع زيادة استخداماته ، ومدى أهميتها بالنسبة لتحقيق أهداف الشركة ، واختيار المعايير المناسبة لتقييم الأداء أمر بالغ الأهمية لنجاح التقييم إلا أننا نجد أن الشركة الدنمركية السعودية تقتصر إلى تقسيم معايير الأداء

على أوجه النشاط المختلفة ،
فالعامل لا يكون له دور في
وضع تلك المعايير ، وهذا
يفقد معايير الأداء واقعيتها
وتمشيها مع القدرات
الحقيقية للعاملين .

وتتخذ شركة الكابلات
السعودية من آراء العاملين
ركيزة أساسية لبناء معايير
الأداء ، وهذا أمر أدى إلى
تفوق نظام التقييم بها على
سابقها .

٥ - يقوم المشرف المباشر
بتطبيق برنامج تقييم الأداء ،
وهذا يعطى نتائج التقييم
دعامة قوية نظراً لأن المشرف
عادة يكون ملماً بجوانب
النشاط الذى يقوم به العامل
ومدى صعوبته وأهميته من
ناحية ، بالإضافة إلى اطلاعه
على أداء العامل وسلوكه
الشخصى من ناحية أخرى ،
وكذلك الحال فى الشركة
الدنماركية السعودية حيث
يقوم الرئيس المباشر بتقييم
أداء مرؤوسيه ، وهذه هى
المهمة التى يقوم بها الرئيس

المباشر فى برنامج تقييم
الأداء إذ أنه لا يشترك فى
وضع معدلات الأداء إلا
بتقديم المعلومات وتوفيرها
لأداء الأفراد .

٦ - غالباً لا يكون لدى
العاملين علم بوقت تقييم
الأداء ويدفع القائمون على
ذلك حرصهم على استمرار
العامل فى الأداء بمستوى
مرتفع طوال العام ، ذلك لأنهم
يعتقدون أن علم العامل بموعد
التقييم يدعوه إلى الإهمال فى
الفترات البعيدة عن زمن
التقييم .

٧ - يتوقف وقت تقييم
الأداء على نوع الأنشطة التى
يتم تقييم أداء العامل فيها ،
ولقد اتضح أن تقييم أداء
العاملين فى الإنتاج فى
شركات الكابلات السعودية
أثناء وبعد تنفيذ العملية
الإنتاجية ، حيث يقارن الأداء
بالمعايير لاكتشاف مدى
القصور فى التنفيذ ، فى حين
نجد أن ذلك لا يتم فى تقدير
المعايير الأخرى غير الكمية ،

بحيث يتم التقييم فى أى وقت
يراه المدير مناسباً قبل كتابة
تقرير كفاية العامل .

٨ - يتم التقييم بصفة
دورية ويقصد بذلك دورية
إعداد تقارير الكفاية الخاصة
بالعاملين ، ويتم ذلك فى
شركة الكابلات السعودية بعد
مرور سنة على تعيين العامل
فى الوظيفة ، فموعد التقييم
لا يتغير من سنة إلى أخرى .

٩ - تستخدم شركة
الكابلات السعودية معدلات
الأداء الكمية إلى جانب
معدلات الأداء غير الكمية ،
وذلك ناتج عن تنوع الأنشطة
واتساع مجالاتها ، فى حين
نجد أن الشركة الدنماركية لا
تستخدم المعدلات الكمية
والتي غالباً ما تضىف نوعاً من
الموضوعية على نتائج التقييم
وإنما تكتفى باستخدام المعايير
غير الكمية والتي تخضع كلية
للتقدير الشخصى من جانب
الرؤساء ، وهذا يؤثر بشكل
سلبي على استخدامات نتائج
التقييم فى الشركة .

١٠- تلعب السياسة العامة للشركة دوراً أساسياً في تقرير مدى مشاركة العاملين في وضع معدلات الأداء ، ولقد اتضح أن شركة الكابلات السعودية تسمى إلى اشراك العاملين فيها في بناء معدلات الأداء في حين نجد أن الشركة الدنمركية تعتمد على إدارة الأفراد في وضع تلك المعايير ، وهذا أدى إلى وقوف العاملين في موقف سلبي من برنامج التقييم المطبق بالشركة وذلك لعدم توافر معايير مع قدراتهم ومستوياتهم الفعلية ، بالإضافة إلى أن هذا يقلل من موضوعية التقييم وقصور نتائجه من تأدية الفرض منها على الوجه المطلوب .

١١ - على عكس ما كان متوقفاً من جانب رؤساء الإنتاج والمشرفين في الشركتين موضع البحث وجد أن اشترك العاملين في معدلات الأداء يؤدي إلى زيادة موضوعية التقييم لأن القول

بغير ذلك يعني أن معدلات الأداء لم تأخذ في الاعتبار مستويات أداء الأفراد وقدراتهم العقلية والجسدية ، وهذا يفتح المجال واسعاً أمام التقدير الشخصي للتقييم فتجد أن النتائج التي توصلنا إليها إما أنها أعلى من المستوى العادي أو أقل مما هو متوقع .

١٢ - إن وجود التحيز والتقدير الشخصي أمر مرتبط بوجود العنصر الإنساني في تقييم الأداء ، ذلك أنه بالرغم من جهود الإدارة التي تحاول بها القضاء على الجمالة والتحيز في التقييم إلا أن ذلك عادة ما يفرضه وجود التنظيم الغير رسمي ، حيث يرتبط الأفراد من الرؤساء والمرؤسين بعلاقات شخصية تؤثر على موضوعية التقييم ، إلا أنه إذا لم تستطع الإدارة إلغاء تلك السمات ببرنامج التقييم فيجب عليها تحييدها بقدر الإمكان .

١٣ - يؤثر اتباع أسلوب سرية التقييم على نفسية العامل ويغير من نظرته إلى برنامج التقييم لأن ذلك يجعل من تقييم الأداء أداة لتصيد أخطاء العامل خاصة عندما لا يسمح ذلك النظام باطلاع العامل على نتائج تقييمه ، ومناقشتها ، والاعتراض على ما يرى أنه غير عادل منها ، وذلك كما هو متبع في الشركة الدنمركية السعودية للألبان ، حيث لا يسمح للعامل بالاطلاع على نتائج التقييم إلا في حالات معينة ، وبالعكس فقد تم الاعتماد على علانية التقييم بشكل كبير في شركة الكابلات السعودية ، حيث يسمح للعامل بمناقشة النتائج ، بل يلزم لاعتمادها أن يوقع عليها بنفسه وهذا أدعى للموضوعية والعدالة في التقييم .

١٤ - تتوقف الفائدة من التقييم على نجاحه وموضوعيته وعدالته لأن ذلك كله سوف ينعكس على سلامة

القرارات التي يعتبر التقييم أحد متطلباتها ، وقد وجد أن استخدام نتائج التقييم يختلف باختلاف الشركات من حيث السياسة العامة ، والأنظمة الفرعية المتبعة فيها ك نظام الترقية والتدريب والحوافز ، وقد وجد أن استخدام نتائج التقييم في الشركتين موضع

البحث يكون بشكل أكبر في أنظمة الحوافز والمكافآت والترقية إلى حد ما بالإضافة إلى ذلك فإنه إذا لم يستطع تقييم الأداء تحديد عناصر القوة والضعف في أداء العامل فإنه يعتبر عبثاً على الإدارة دون أن يكون له دور في رفع مستويات الأداء في الشركة.

١٥ - يؤدي برنامج تقييم الأداء الناجح دوراً هاماً وأساسياً في الترقية عندما تتوفر فيه المقومات الأساسية للتقييم ، ويعتبر تقييم الأداء في الشركتين السابقتين ركيزة أساسية في ترقية العاملين ، وعلى الرغم من أنه لا يعتبر الأساس الوحيد إلا أنه غالباً ما يكون له الدور الأساسي في ذلك .

الجدول التالي يوضح مقارنة لنتائج البحث بين الشركتين الكابلات السعودية والدمكرية السعودية للألبان

اساس المقارنة	شركة الكابلات السعودية	الشركة الداهمكية السعودية للألبان
عدد العاملين	٧١٣	٥١٢
مجال أنشطة الشركة	إنتاج الكابلات وتسويقها .	إنتاج وتسويق الألبان ومنتجاتها .
تحديد أهداف الإدارة للعامل	تعمل على تحديد الأهداف .	تعمل على تحديد الأهداف .
تحديد دور العامل في تحديد الأهداف	تحديد بدقة	تحديد دور العامل في الوظائف المحددة
أساس تحديد دور العامل في تحقيق الأهداف	مقرراته العقلية والجسدية ومؤهلاته	المقررات العقلية والجسدية
مدى معرفة العامل بوجود برنامج التقييم	يتوافر على المستوى الإداري الذي يعمل به العامل	مادة لا يعلم بوجود برنامج للتقييم
من يقوم بعملية التقييم	المشرف المباشر	رئيس القسم
طريقة تقييم الأداء	طريقة المراجعات	الاختيار الجبري
عدد مرات التقييم	سنوى	سنوى
الأساس المتبع في وضع معدلات التقييم	أهداف الشركة ومقررات العامل	أهداف الشركة
القاتلون بوضع معدلات الأداء	الإدارة المختصة وإدارة الأفراد	إدارة الأفراد
مدى إشراك العامل في وضع معدلات الأداء	يشترك جزئياً	لا يشترك
مدى ملائمة معدلات الأداء لمقررات العاملين	تتلاءم إلى حد ما	لا تتلاءم
أنواع معدلات الأداء	كمية وغير كمية	غير كمية فقط
عدالة معدلات الأداء	عادلة إلى حد ما	غير عادلة
مدى تأثير التقييم بالعلاقات الشخصية	يتأثر	يتأثر كثيراً
سرية التقييم	معلن	سرى
حق العامل في الاعتراض على التقييم	ممكّن	غير ممكن
فوائد التقييم بالنسبة للعامل	التقدم على التقدم والتطور والكشف من نجاح العامل أو قصوره في العمل	الحصول على المكافآت
استخدام الإدارة لنتائج التقييم	الترقية والتدريب	صرف المكافآت والترقية والنقل وانتهاء خدمة العامل
مدى استخدام الترقية لتوفير الكوادر	يستخدم	يستخدم
معايير الترقية	الكفاءة	الكفاءة والأهمية
دور التقييم في الترقية	أساسي	ثانوي

اختبار فروض البحث :

من خلال الدراسة الميدانية والنتائج التي تم التوصل إليها يمكن مناقشة فروض البحث كما يلي :-

١ - يعتبر الفرض الأول صحيحاً بحيث نجد أن أساليب التقييم المتبعة غير مقبولة إلى حد بعيد من جانب الرؤوسين لأنها من وجهة نظرهم تقوم على أسس شخصية وخاصة في الشركة الدنمركية السعودية للألبان .

٢ - كذلك فإن الفرض الثاني والذي يؤكد على تأثير برامج التقييم بالعلاقات الشخصية مما يقلل من موضوعيتها كان له وجود كبير في الواقع العملي إذ يعتمد التقييم على عناصر شخصية تؤثر فيه مما يقلل من موضوعيته .

٣ - إلى حد بعيد كان الفرض الثالث الذي يرى أنه لا يوجد أسلوب محدد وواضح لمدلات الأداء صحيحاً إذ تعتمد شركة الكابلات على أساليب عشوائية لا تأخذ في الاعتبار الفروق الفردية بين العاملين أو الفروق بين المهام

الوظيفية ، بينما أساليب التقييم الشخصية غير محددة وغير واضحة في الشركة الدنمركية السعودية للألبان .

٤ - لم تثبت صحة الفرض الرابع بأن برامج التقييم تختلف من وقت لآخر إذ أن برامج التقييم في الشركتين لم تتغير وهذا يعكس عدم مرونة النظم بمعنى أنها لا تتكيف مع الظروف المتغيرة الداخلية والخارجية للشركتين .

٥ - إن نظام الترقية في الشركتين موضوع الدراسة تستخدم أسساً معروفة ومعايير تعتمد على تقييم الأداء ، إلا أن العلاقات الشخصية تلعب دوراً هاماً فيها وهذا يثبت عدم صحة الفرض الخامس في أن سياسة الترقية تقوم على أساس نتائج موضوعية وعادلة لتقييم الأداء خاصة بالنسبة للشركة الدنمركية السعودية للألبان .

توصيات البحث :

١ - إن بناء نظام جيد للتقييم لا يتم إلا بمعرفة جميع أوجه النشاط الذي يمارسه الفرد في أى مستوى

من المستويات الإدارية ، لذلك فإن تحديد دور العامل في تحقيق أهداف الشركة على أساس قدراته يجب أن يكون مجال الاهتمام في الشركة والأساس في قيام برنامج التقييم وهذا يدعو إلى أهمية وضوح الأهداف والمعرفة بها من قبل الأفراد في كافة المستويات والوظائف .

٢ - أن تمتشى برامج تقييم الأداء مع السياسات العامة للشركة أمر ضروري لنجاحها وهذا يتطلب من الإدارة معرفة أهداف التقييم وبناء البرامج على هذا الأساس .

٣ - يحتاج قيام نظام جيد لتقييم الأداء دراسة جميع جوانبه سواء من حيث طريقة التقييم أو وضع معايير الأداء أو إمكانية تطبيقها وهذا لا يتوافر إلا بوجود نظام جيد للمعلومات ، لذلك فإن الباحث يوصى بالاهتمام بنظام المعلومات في الشركتين موضع البحث ، ذلك أن المعلومات الجيدة تساهم في وضع برنامج تقييم أكثر موضوعية وواقعية .

٤ - لنجاح برنامج التقييم

فإن اشتراك العاملين في اختيار معايير (معدلات) الأداء يصبح أمراً ضرورياً ، ذلك لأن الفرد العامل يمتلك قدرات وإمكانات محددة يجب أن تؤخذ في الاعتبار عند وضع معايير الأداء ، بالإضافة إلى دورها في رفع الروح المعنوية للأفراد بما يترتب على ذلك من زيادة كفاءة الأداء وإمكانية تحقيق الأهداف .

٥ - إن وضع معدلات الأداء يجب ألا يكون بشكل عشوائي أو قائم على الاجتهاد الشخصي ، وإنما بدراسة مستفيضة لطبيعة العمل وطبيعة القائم به والظروف المحيطة ، وهذا يعني أن معايير الأداء لا تكون واحدة لجميع الوظائف ولكن تؤخذ كل وظيفة بمطالباتها ومدى مساهمتها في تحقيق الأهداف العامة للشركة وتدرس على أساس موضوعي بالاشتراك مع شاغليها ووضع معدلات الأداء على أساس هذه الدراسة .

٦ - يجب أن تتوافر في شخصية المقيم الموضوعية ، والقبول العام من العاملين

والإلمام بأوجه النشاط الذي يقوم به الأفراد لذلك يفضل أن يكون المقيم أحد المشرفين على العمل وأن يكون ذلك معلوماً لدى العاملين لأن ذلك أدعى لنجاح برنامج التقييم وموضوعية نتائجه .

٧ - للحفاظ على موضوعية نتائج التقييم وعلى حق العامل في الاعتراض عليها ومناقشتها بغفل أن يكون التقييم النهائي (وضع التقديرات) علنياً ليتمكن العامل من إبداء رأيه في تلك النتائج ومناقشة المشرف فيما يراه غير متناسب مع أدائه الحقيقي .

٨ - إن ارتباط معايير الترقية بتقييم الأداء يجعل نظام الترقية أكثر موضوعية وعدالة ، إلا أن هذا لا يعني عدم أهمية الجوانب الأخرى في الترقية وإنما تحتل دوراً ثانوياً بعد تقييم الأداء ، لذلك فإنه من الأفضل دائماً الربط بين الترقية وتقييم الأداء وبصفة مستمرة .

٩ - تنمو وتتوسع الشركة أو المنشأة بصفة عامة مع التطور والنمو الاقتصادي وتحسن

الظروف الخارجية والداخلية وذلك يتطلب تطوير وتحديث البرامج والأنظمة القائمة في المنشأة بما في ذلك نظام تقييم الأداء حتى يمكن أن تتلاءم واحتياجات الإدارة وأهدافها .

خاتمة :

شهدت المملكة العربية السعودية في الخمس عشر سنة الأخيرة ١٩٧٣ - ١٩٨٨ تقدماً ونموً هائلاً في الاقتصاد القومي بصفة عامة وفي القطاع الصناعي بصفة خاصة ، ولأن هذا النمو جاء سريعاً وفي فترة محدودة قياساً بالأمم الأخرى ، فإن التغيرات المتلاحقة داخلياً في الشركات وخارجياً في المجتمع السعودي من ناحية والعالم من ناحية أخرى أدت إلى خلق صعوبات كثيرة ومشاكل متعددة أمام إدارات الشركات الصناعية في العمل على التكيف مع هذه التغيرات ، ولذلك نجد أن نظم العمل في الشركات السعودية لم تتل الوقت .



تمثل

شركة مصر / شبين الكوم للغزل والنسيج صناعة الغزل والنسيج

واجهة مصر الصناعية المتقدمة في هذا المجال - وذلك الحقيقة يؤكدها حجم ونوعية إنتاجها من الغزل وكذلك الإقبال المطرد الذي يلاقيه إنتاجها من هذه الغزول في أسواق العالم شرقاً وغرباً .
- والشركة تفخر بإنتاجها المتطور والمتنوع من الخيوط : السمكة - والمتوسطة - والرفيعة وكلها تتطابق وأرقى المواصفات المالية .

- قطن ١٠٠ %

- الطرف المفتوح : من نمرة ٨ إلى نمرة ١٨ (O . E) .

- الغزل الحلقي : من نمرة ٢٤ إلى نمرة ٤٠ مسرحة وممشطة مفردة ومزوية للتسيج والتريكو .

- ومن النمر الرفيعة : من نمرة ٥٠ إلى ٩٤ ممشطة مفردة ومزوية للتسيج والتريكو .

- خيوط الحياكة : من نمرة ٢٠ إلى نمرة ٩٤ .

- الخيوط المخلوطة :

- بوليستر / قطن ، بوليستر / شمعوز .

من نمرة ١٨ إلى نمرة ٤٠ مسرحة للتسيج والتريكو مفردة ومزوية .

- خيوط الشانوهات بأنواعها المختلفة .

- الإكريلك :

وقد أضافت إلى إنتاجها المتميز من القطن والمخلوط والطرف المفتوح خطاً جديداً لإنتاج الآتي :

• غزل الإكريلك : من نمرة ٢٨ متري إلى ٥٠ نورمال وهما بالك تسيج أو تريكو بالنظام الصوفي .

• غزل الإكريلك قطن / قطن ٥٠ / ٥٠

وتغزو أسواق الشركة أسواق أوروبا وآسيا حيث تقوم بتصدير معظم إنتاج مصانعها من خيوط الغزول المختلفة إلى مجموعة دول الاتحاد الأوربي - وإفريقيا دول أوروبا الغربية - وأسواق دول أوروبا الشرقية - وأسواق الولايات المتحدة

الأمريكية - كندا - اليابان - تايوان - وسوريا - قبرص - تركيا - لبنان .

الإدارة والمصانع : شبين الكوم بولسياً : شبينتنس .

تليفون : ٣١٤٠٠٠ - ٣١٤٢٠٠ - ٣١٤٣٠٠ (٠٤٨)

المكاتب :- الإسمكترية ت : ٤٨٣٣١٨٤ - ٤٨٦٥٣٦٦

- القاهرة ت : ٣٥٤٠٤٩٧

Fax : (048) 314100

أ . دكتور

محمد فرج عبد الحليم

استاذ الإدارة المالية والتمويل

بالجامعات السودانية

الأمين العام المساعد للاتحاد

المصري لخبراء المحاسبة

القانونيين

المراجعة الداخلية بالمصارف السودانية

لهذا الغرض وقد شمل نشاط المراجعة الداخلية خاصة فى بعض المشروعات الكبيرة على أمور لا تتعلق مباشرة بالنواحى المحاسبية ، كما نجد أن مفهوم المراجعة الداخلية عند كتاب المحاسبة تنقسم إلى قسمين :-

الأول : المراجعة الداخلية التابعة (المراجعة الذاتية) :

وهى التى تقوم بمراجعة الأعمال الحسابية المختلفة التى تدور داخل المؤسسة أو المنشأة أو الوزارة فى تعاون تام بين المحاسبين الذين يقومون بإعداد الأعمال المختلفة ويخرج العمل التنفيذى باسم الإدارة المالية التى تجهز العمل وتراجع ثم تضعه موضع التنفيذ مثل هذا النوع يطلق عليه أيضا الرقابة الذاتية وأحيانا ضبط داخلى ، بمعنى أن القسم الحسابى يؤدى

أدى ذلك بالمراجعين إلى تكوين أول منظمة مهنية لهم وهى (مجمع المراجعين الداخلين بالولايات المتحدة الأمريكية سنة ١٩٤١م) يتفق بعض الكتاب فى تعريفهم للمراجعة الداخلية مع الذى أصدره مجمع المراجعين الداخلين بأمريكا "المراجعة الداخلية بأنها نشاط مستقل للتقييم داخل المشروع لخدمة الإدارة ويعمل على مراجعة النواحى المحاسبية والمالية والأعمال الأخرى كما أنها رقابة إدارية تقوم بقياس وتقييم الوسائل الأخرى للرقابة) .

من ناحية أخرى يعرف مجمع المحاسبين القانونيين بانجلترا وويلز المراجعة الداخلية على أنها مراجعة للأعمال والسجلات تتم داخل المشروع بصفة مستمرة ، وبواسطة موظفين يختصون

١ - مفهوم المراجعة الداخلية :

تعتبر المراجعة الداخلية عنصراً هاماً من عناصر الرقابة الداخلية ، وهى عبارة عن نشاط مستقل يقوم به متخصص داخل المنشأة أيضاً وسيلة فعالة تهدف إلى مساعدة الإدارة فى التحقق من تنفيذ السياسات الإدارية التى تكفل الحماية للأصول وضمان دقة البيانات التى تتضمنها الدفاتر والسجلات المحاسبية والهادفة للحصول على أكبر كفاءة إنتاجية .

وقد تدرجت المراجعة الداخلية فى دورها من القيام بالمراجعة المالية لتشمل أيضاً العمليات السائدة فى المنشأة ثم أخذت تناقش المشاكل التى تواجهها عند القيام بهذه المراجعة مما ساعد على ظهور المبادئ الأساسية ومستويات الأداء الفنى ، وقد

العمل ويراجع نفسه دون تدخل من أحد .

ثانياً : المراجعة الداخلية المستقلة .

وهي المراجعة الداخلية المستقلة تماماً عن الإدارة المالية وعن أى إدارة أخرى داخل المصلحة أو المنشأة والتي تقوم بمهمة مراجعة الأعمال بعد تنفيذها سواء كانت أعمال حسابية أو مالية أو إدارية وتستوثق من أن كل الأعمال التى نفذت وفق السياسات والقرارات الإدارية واللوائح المنظمة للعمل داخل المؤسسة لترفع فى شأنها تقارير دورية لمدير المنشأة مبدئياً لملاحظاته مشيراً إلى أى أخطاء أو انحراف عن ما هو مرسوم لمسير العمل فى المنشأة .

مما سبق يتضح أن المراجعة الداخلية المستقلة لا تتبع لأى إدارة أو قسم داخل المنشأة وترفع تقاريرها إلى الرئيس الأعلى فى المنشأة .

ومن خلال كل هذه التعريفات للمراجعة الداخلية نتوصل إلى أن المراجعة عملية منهجية منظمة تتضمن

مجموعة من الإجراءات المتتابعة والمخططة جيداً يحكمها إطار نظرى ثابت فى مجموعة من الأهداف والمعايير المتفق عليها ، أما جمع الأدلة والقرائن بشكل موضوعى فأنها تبين طبيعة أو جوهر عملية المراجعة لأن جمع الأدلة والقرائن بصفة لا تتأثر أو تخضع لأهواء جامعيها أو تكون عرضة لتحيزهم .

المراجعة الداخلية فى ظل التشغيل الإلكتروني للبيانات:

إن نظم المعلومات الإدارية الحديثة تعتمد على الحاسب الإلكتروني فى توفير المعلومات وهذا التوسيع فى استعمال الحاسبات الإلكترونية أدى إلى إضفاء أهمية جديدة لدور المراجع الداخلى ، من ناحية حيث يستخدم الحاسب الإلكتروني فى أكثر من نشاط من أنشطة المنشأة وبالتالي أصبح جانب كبير من بيانات الأنشطة يتم تشغيلها إلكترونياً ، ومن ناحية أخرى فإدارة التشغيل الإلكتروني أصبحت أحد

الإدارات فى المنشأة بحيث أضافت عبئاً جديداً على المراجع الداخلى ، على الرغم من أن مفهوم المراجعة الداخلية لن يتغير بعد استخدام الحاسبات الالكترونية عنه قبل استخدامها إلا أن أسلوب المراجعة التقليدية سوف يتأثر نتيجة لتطبيق نظم التشغيل الإلكتروني للبيانات نظراً لما أحدثه استخدام الحاسب الآلى من تغيير فى وسائل المدخلات وفى أسلوب تشغيل البيانات وفى شكل المعطيات بالإضافة إلى التغيير الذى حدث فى أسلوب تخزين البيانات ، وقد أدى استخدام الحاسبات الالكترونية فى تشغيل البيانات إلى التغلب على مشكلة دقة المعلومات ومدى أهميتها وإمكانية الاعتماد عليها والثقة بها وسرعة الحصول عليها ومع ذلك فإن استخدام الحاسبات الإلكترونية له آثار على المراجعة الداخلية ويمكن تقسيم هذه المؤثرات إلى تأثيرات إيجابية وتأثيرات

١ - لا تتطلب هذه البرامج خبرة متعمقة للمراجعة الداخلية في مجال التشغيل الإلكتروني للبيانات .

٢ - هذه البرامج تحقق للمراجع استقلالاً عن أفراد إدارة التشغيل الإلكتروني للبيانات .

٣ - كل برنامج من هذه البرامج يمكن استخدامه في عدة نظم مختلفة ، وهذا يقلل الحاجة إلى استخدام برامج مراجعة مصممة خصيصاً لمراجعة كل النظام .

وتشمل أهداف المراجعة الداخلية نظم التشغيل الإلكتروني للبيانات في :

١ - تقييم كفاءة نشاط التشغيل الإلكتروني لبيانات أي مدى حسن استغلال الموارد المحددة له .

٢ - فحص السياسات والإجراءات الموضوعة ووسائل الرقابة المستخدمة للتأكد من مدى الالتزام بها .

النظام .

• ويمكن التغلب على هذه المشاكل باتباع الآتي :

١ - التأكد من مدى كفاءة وسائل الرقابة الداخلية .

٢ - التأكد من مدى الالتزام بوسائل الرقابة الداخلية ومدى فعاليتها .

٣ - التأكد من مدى دقة وكفاءة المخرجات .

وحتى يتسنى للمراجع الداخلي تقييم نظم المعلومات الإدارية تتطلب وجود مجموعة من المعايير التي يسترشد بها المراجع الداخلي في عملية القياس والتقييم وأهميتها لمن يستخدمها لأنها توضح الكيفية التي يتم بها تقييم نظم المعلومات وتحدد درجة الاعتماد والثقة للمعلومات وهي :

١ - معيار الملاءمة .

٢ - معيار التكامل .

٣ - معيار المرونة .

٤ - معيار التوقيت الملائم .

٥ - معيار الدقة .

٦ - معيار التكلفة .

وتتصف البرامج العامة للمراجعة الإلكترونية بالآتي :

سلبية كما يلي :

أولاً : التأثيرات الإيجابية للحاسبات الإلكترونية

١ - استخدام أساليب الرقابة المبنية ذاتياً

Built - in controls

٢ - استخدام أساليب الرقابة المبرمجة

Programmed controls

٣ - استخدام اختيار رقابة الحدود المبرمجة

Programmed plausibility checks

٤ - تمسك نظم تشغيل المعلومات المحاسبية .

٥ - تطوير نظم التقارير والمعلومات والاتصالات .

ثانياً : التأثيرات السلبية للحاسبات الإلكترونية على المراجعة الداخلية :

١ - استخدام نفس البيانات الأصلية كمدخلات لأغراض مختلفة متعددة .

٢ - تشغيل البيانات الأساسية من خلال قناة واحدة .

٣ - السيطرة الكاملة للمشغل على عملية التشغيل .

٤ - غياب النظرة الناقدة للعنصر البشري .

٥ - النفوذ المتزايد للحللي النظم ولعمدى البرامج في

ومن هنا نجد أن نجاح نظام الرقابة الداخلية يتوقف أولاً على الاحترام المتبادل بين مصمم النظم وبين المراجع فيما يتعلق بإمكانيات كل منهما ، ففى معظم المنشآت نجد أن عملية تصميم النظم لم تتقدم للحد الذى يستثمر فيه دور المراجع الداخلى بالكامل ، وهكذا ففى بداية منشأة جديدة ينبغى على مصمم النظم والمراجع الداخلى المستقل أن يتفقا على وضع مجموعة من القواعد المشتركة .

١ - ويجب تحديد دور مصمم النظم والمراجع الداخلى بواسطة الإدارات التى يعملون بها وأن يتم الاتفاق على هذا الدور ويتوقف على الفهم المشترك لهذا الدور إذ أن من واجب مصمم النظم والمراجع الداخلى الاتفاق على طريقة مقبولة للعمل . يجب أن تكون هناك ضمانات تحافظ على استقلال المراجع الداخلى عند تنفيذ وظيفة المراجعة

الداخلية ويجب تهيئة الجو المناسب الذى يساعد على وجود علاقات مفتوحة بين المراجع الداخلى ومصمم النظم .

ويحتاج الأداء السليم للنظام إلى أن يكون نظام الرقابة الداخلية مستمراً من بداية العملية حتى نهاية تشغيله وهى العادة فإن التشغيل يتجاوز عدة إدارات داخل المشروع والمراجع الداخلى بما لديه من حق فى دخول إدارات المنشأة يمكن له أن يساعد مصمم النظم فى عملية تجميع البيانات وفهم العلاقة التى تربط بين الرقابة على الأجزاء اليدوية من التشغيل وتلك الآلية .

بعد أن يطمئن المراجع الداخلى على سلامة تصميم وتشغيل صورة الرقابة الإجرائية فإن من واجبه أن يتدخل فى عملية تطوير نظام المعلومات وهذا لا يعنى أن المراجع يجب أن يشترك اشتراكاً فعلياً فى عملية التطوير ، ولكن يعنى أن واجب المراجع الداخلى أن يدرس وأن

يوافق على ما يتم اتخاذه أثناء تصميم الخطوط المريضة للبرنامج وفيما يلى النقاط التى يجب على المراجع الداخلى أن يوليها اهتمامه .

١ - أن النظام قد تم تطويره بما يتفق من معايير الإدارة ، بمعنى أن النظام قد تم فحصه وقبوله من الإدارات المستفيدة فى مراحل مناسبة وأن المستندات المتعلقة بالنظام قد تم قبولها ووضعها بالكيفية المقررة .

٢ - إن النظام يتضمن مستوى رقابة مقبول ويتوقف صورة الرقابة على نوع النظام ولكن يتضمن عادة ما يلى :-

- وضع رقابة على البيانات الداخلة ومراجعة النتائج مع المراجع الرقابية المناسبة .
- مراجعة معقولة على البيانات المقبولة على التشغيل .
- الاحتفاظ بالمراجع الرقابية على الملفات العامة .

٢- وجود مسار مناسب للمراجعة يضمن إمكانية تتبع العمليات الفردية من خلال النظام من البداية إلى النهاية .

وإذا لم يستطع المراجع الداخلى أن يقتنع بالنقاط السابقة فمن واجبه الاتصال بالإدارة للتأكد من أن العيوب التى كشفت عنها المراجعة الداخلية قد تم تصحيحها قبل أن يصبح النظام صالحاً للتشغيل لأنه من الصعب إجراء التعديلات بعد أن يصبح النظام صالحاً للتشغيل أو القيام بمثل هذه التعديلات فى أثناء كتابة البرامج .

بالرغم من قيام الحاسب الآلى بالعمليات المنطقية عن طريق إجراء المقارنات الفعالة والسريعة والمساعدة أيضاً فى تخزين كميات هائلة وضخمة من البيانات واستخراجها من الذاكرة فى وقت قصير يجب على المراجع الداخلى أن يدرك أن هذه الخصائص المتعددة والمتنوعة لاستخدام الحاسب الآلى فى المنشآت المختلفة وفى الأعمال

الحاسبية لم تغن عن ظهور المشاكل التالية :

- مشكلات تتعلق بالبرامج Soft ware
- مشكلات تتعلق بالأجهزة Hard ware
- مشكلات تتعلق بنقل البيانات (المدخلات) .
- مشكلات تتعلق بتشغيل البيانات (المعالجة) .
- مشكلات تتعلق بنقل المعلومات (المخرجات) .
- مشكلات تتعلق بالتأهيل العلمى والعملى للمحاسبين الأفراد .
- مشكلات تتعلق بالرقابة على الحاسوب (المانة) - الوقائية - المصححة) .
- مشكلات تتعلق بالتدقيق عند استخدام الحاسوب .

تطور نطاق المراجعة الداخلية :

مرت المراجعة الداخلية فى تطويرها بأربع مراحل مترابطة ومتداخلة هى المراجعة المالية ومراجعة النظم والمراجعة الإدارية والمراجعة الاجتماعية . ويمكن تلخيص خطوات

المراجعة على الصورة التالية :

الخطوة الأولى :

هى تحديد الهدف من المراجعة ويكون الهدف العام بالمراجعة عادة تقييم أساليب الرقابة بالنسبة لتنظيم معين أو لوظيفة معينة أو لمجموعة من الأنشطة وينبغى تحديد هذا الهدف بحيث تحدد أساليب الرقابة الإدارية بدقة والتى ينبغى تقييمها وعلاقتها بالوظائف المعنية حتى يمكن تحديد نطاق الفحص بطريقة محدودة وواضحة .

الخطوة الثانية :

هى استقصاء مبدئى للعمليات المراد تفطيتها وبيدا هذا الاستقصاء عادة بالخرائط التنظيمية وقوائم الوظائف والمسئوليات المحددة والسياسات والتوجيهات التى تؤثر على هذه الوظائف والإجراءات التشغيلية ، وفى هذه المرحلة من البحث يمكن أن يقرأ المراجع بعض المعلومات المنشورة والمتاحة عن الموضوع وذلك حتى يلم إلماماً كاملاً بقدر الإمكان

بالوظائف المؤداة .

ويعد هذه الدراسة المبدئية يكون المراجع على استعداد أفضل لزيادة القسم أو الوحدة التنظيمية المراد تفطيتها ومقابلة المسؤولين لتحديد أنشطتهم وأهدافهم والطرق المستخدمة لتحقيق هذه الأهداف والمعايير المستخدمة لقياس الإنجاز والمشاكل الأساسية المرتبطة بتحقيق الأهداف ويجب أن يلاحظ مراجع العمليات خلال هذه الزيارات الأنشطة المختلفة ويفحص السجلات والتقارير المتاحة المتعلقة بالوظائف المراد مراجعتها وعموماً ينبغي على المراجع أن يحاول أن يتعاش بنفسه بقدر الإمكان مع العمل الذي يؤدي وخصوصاً من وجهة نظر المسؤولية الإدارية والرقابية.

ويعد الانتهاء من الاستقصاء المبدئي والحصول على كافة المعلومات الأساسية التي يتوصل إليها المراجع من المناقشة والاطلاع فإنه يكون جاهزاً لتحديد نقاط أو مراكز الرقابة الأساسية وبعد قائمة

الأسئلة التي ينبغي عليه أن يحدد مدى ملائمة أساليب الرقابة .

طبيعة التدقيق :

هي عملية التحقق من صحة مزاعم شخص ما ، ولأداء دوره بكفاءة وفعالية تعتمد على قواعد ومعايير منطقية وثابتة تحدد المقصود به ، وكما جاء في تعريف التدقيق على لسان جمعية المحاسبة الأمريكية ، إن التدقيق عملية منظمة ومنهجية لجمع وتقييم الأدلة والقرائن بشكل موضوعي يتعلق بنتائج الأنشطة والأحداث الاقتصادية ، وذلك لتحديد مدى التوافق والتطابق بين هذه النتائج والمعايير المقررة وتبليغ الأطراف المعنية بنتائج التدقيق .

العلاقة بين التدقيق الداخلي والتدقيق الخارجي :

إن وظائف التدقيق أشبه بالمصل فهي واقية تحمي أموال المنشأة والخطط الإدارية من الانحراف ، وتضمن دقة البيانات

المستعملة من جانب الإدارة في توجيه السياسات العامة للمنشأة وإدخال التحسينات والتعديلات اللازمة على الإجراءات الإدارية والرقابية لتتمشى مع التطورات الحديثة .

ويمكن للمدقق الخارجي الاستفادة من عمل المدقق الداخلي وأن يوثق تقييمه في ضوء المعايير التالية :

أ - المكانة في الهيكل الوظيفي : إذا كان المدقق الداخلي جزءاً من الإدارة في الهيكل التنظيمي فلا يعتبر مستقلاً ، كما أن مكانته في الهيكل الوظيفي قد يؤثر على تجرده في أداء عمله لذلك يجب أن يكون مسئولاً أمام أعلى مستوى وأن يعطى المدقق الداخلي الحرية في الاتصال بالمدقق الخارجي .

ب - أن يفحص طبيعة وعمق المهام التي يكلف بها المدقق الداخلي من قبل الإدارة وأن يستفيد من التوصيات واتخاذ الإجراءات المناسبة مع الأخذ بالدليل .

ج - أن يتأكد من الكفاءة

والتأهيل والتدريب المناسب لمن يقوم بعملية التدقيق الداخلى وتقييم خبراتهم ومؤهلاتهم المهنية .

د - التحقق من التخطيط المناسب والإشراف على عمل المدقق الداخلى ومثال لذلك إلزام المدقق الداخلى بتوفير أدلة وبرامج وأوراق عمل مناسبة .

هـ - التحقق من وجود خطة سنوية مبدئية للمدقق الداخلى - ومناقشتها فى وقت مبكر لتحديد المواضيع و التى يمكن الاستفادة منها ، لتحديد مدى شمول التدقيق ومستوى الاختبارات ، والطرق والعمليات وتوثيق العمل وإجراءات التدقيق وإعداد التقارير .

و - تبليغ الإدارة بأى مواضيع هامة تؤثر على عمل المدقق الخارجى أن كان هناك ما يدعو إلى إثارة الانتباه وأن يبلغ المدقق الخارجى ، المدقق الداخلى بأى مواضيع قد تؤثر على عمله .

المصارف الإسلامية :

تمهيد :

انشئت المصارف

الإسلامية فى السودان خلال العقود الثلاثة الماضية ، وقد اكتشفت هذه المصارف منذ بداية عملها أن الآلية التى ستساعدنها فى تحقيق الضبط الشرعى لممارساتها تتمثل فى إنشاء أجهزة الرقابة الشرعية وذلك بهدف التأكيد على شرعية معاملات وعمليات المصرف .

وقد عرف شعاعه (١٩٩٥م) الرقابة الشرعية بأنها متابعة وفحص وتحليل الأعمال والتصرفات والسلوكيات التى يقوم بها الأفراد أو الجماعات أو المؤسسات للتأكد من أنها تتم وفقاً لأحكام الشريعة الإسلامية وتعتبر الرقابة الشرعية التى تخضع لها المصارف الإسلامية نوعاً من الرقابة تتميز به المصارف الإسلامية عن المصارف التقليدية .

وتتمثل وظيفة أجهزة الرقابة الشرعية فى المصارف الإسلامية فى التأكد من أن جميع أعمال ونشاطات المصارف الاستثمارية

والادخارية والخدمية قد تمت وفقاً لأحكام الشريعة الإسلامية وفى إيجاد البدائل والصيغ المشروعة لأى أعمال مصرفية تخالف أحكام الشريعة الإسلامية وعليها أن تقدم تقريراً بذلك للجمعية العمومية للمساهمين توضح فيه مدى التزام المصرف بأحكام الشريعة الإسلامية فى جميع معاملاته ، وتقوم أجهزة الرقابة الشرعية بالاشتراك مع الإدارة التنفيذية بوضع نماذج العقود ومراجعة العمليات الاستثمارية وإصدار الفتاوى فى المسائل التى تعرض عليها من الإدارة التنفيذية ويقول عبدالكريم (١٩٩٥) أن لهذه الأجهزة وظيفة أخرى تتمثل فى تقديم المشورة للمراجع الخارجى وإدارة المصرف حول المعالجات المحاسبية لبعض الموضوعات التى تستدعى الخروج عن المبادئ المحاسبية المتعارف عليها من أجل الالتزام بأحكام الشريعة الإسلامية ، مما سبق يتضح أن لأجهزة الرقابة الشرعية

دور فى الرقابة على العمليات المالية بالمصارف الإسلامية .
ولكن نلاحظ وجود أشكال مختلفة لأجهزة الرقابة الشرعية فى المصارف الإسلامية السودانية ، يقول الحسين (٢٠٠٢م) أن الرقابة الشرعية فى الجهاز المصرفى السودانى قد أخذت ثلاثة أشكال مختلفة تمثلت فى هيئة الرقابة الشرعية والمستشار الشرعى وإدارة الفتوى والبحوث واختلاف الشكل سيؤدى حتماً إلى اختلاف الدور فهذه الرقابة الشرعية يختلف دورها عن المستشار الشرعى وعن إدارة الفتوى والبحوث .
وقد وجد أيضاً أن دور الرقابة الشرعية فى مراجعة العمليات المالية يختلف من مصرف لآخر وفى ذلك يقول عطية (١٩٨٩م) إن عدداً قليلاً من المصارف الإسلامية يتبع لأجهزة الرقابة الشرعية مراجعة عملياتها بالتفصيل وتقديم تقرير عنها لمجلس الإدارة ، أما بقية المصارف التى تقوم أجهزة الرقابة

الشرعية فيها بمراجعة العمليات التى تحول لها من الإدارة التنفيذية مما يدل على اختلاف دور أجهزة الرقابة الشرعية من مصرف لآخر .
وفيما يتعلق بسلطة التمين وتبعية هذه الأجهزة أن هذا الأمر أسند فى بعض المصارف لمجلس الإدارة بينما فى مصارف أخرى للجمعية العمومية للمساهمين (لجنة الأساتذة والخبراء الاقتصاديين والشرعيين والمصرفيين ١٩٩٦ م - ص ٢٣٨ ، وهذا الأمر يدل على أن طريقة التمين وتبعية هذه الأجهزة يؤثر على دور هذه الأجهزة وباختلافها يختلف دور هذه الأجهزة من مصرف لآخر .
وأيضاً فى بعض المصارف الإسلامية السودانية لا يوجد لأجهزة الرقابة الشرعية دور فى إعداد وصياغة ومراجعة العقود الاستثمارية ولا فى إعداد نماذج الخدمة المصرفية ومراجعتها بل لوحظ فى بعض المصارف أنه لا يسمح لهذه الأجهزة بإبداء

رأى شرعى فى الضمانات (لجنة الأساتذة والخبراء الاقتصاديين والشرعيين والمصرفيين ١٩٩٦م ص ٥٣ - ٨١) .

تعريف الرقابة :

وردت كلمة الرقابة فى المعجم الوسيط (١٩٨٥م) بمعنى "الملاحظة والحراسة والحفظ" وفى مختار الصحاح (١٩٨٤م) لم ترد كلمة الرقابة وإنما وردت كلمة رقيب فالرقيب يعنى "الحافظ والمنظر" .

ولم ترد فى القرآن الكريم كلمة الرقابة وإنما بعض الكلمات المشتقة من هذه الكلمة مثل "الرقيب - رقيب - ترقب - فارتقب" وهى تعنى الرعاية والحفظ والانتظار وهذا المعنى يتفق مع المعنى اللغوى للرقابة ، وأوضح فهمى (١٩٦٦م) أن الرقابة العامة فى الإسلام يطلق عليها مصطلح الحسبة

وذكرت مشهور (١٩٩٠م) أن الحسبة فى المجال الاقتصادى تعنى مراعاة القيم الأخلاقية ومواجهة أى انحراف اقتصادى

وإصلاحى وتشمل مجالات متنوعة خارجية عن اختصاصات الولاة أو القضاة. والرقابة هى الوظيفة التى تضمن أن الأنشطة تؤدى إلى النتائج المرجوة تتعلق عملية الرقابة هى وضع المعيار وقياس الأداء واتخاذ الإجراء التصحيحي وعرف ناجى (١٩٨٢م) الرقابة بأنها " نشاط إنسانى يختص بمسيرة عمليات التنفيذ للخطط والسياسات مركزا على توقيع حدوث الأخطاء ومحاولة تجنبها مقدماً " . ويرى الشرقاوى (١٩٩٢م) أن الرقابة هى "الوظيفة التى تختص بالتحقق من أن الأهداف والخطط والسياسات والإجراءات يتم تنفيذها كما سبق تحديدها" وتتضمن عملية الرقابة ثلاث خطوات أساسية هى :

– إنشاء معايير ثم قياس الأداء الفعلى طبقاً لهذه المعايير ومن ثم التعرف على الانحرافات واتخاذ الإجراء التصحيحي (عبدالقادر ١٩٨٩م) .

– وأوضح الأزهرى (١٩٧٩م) بأن الرقابة تشتمل على اكتشاف ما إذا كان كل شئ يتم وفقاً للخطط الموضوعية والتعليمات الصادرة والمبادئ السارية وهى تهدف إلى الوقوف على نواحي الضعف والأخطاء ومن ثم العمل على علاجها ومنع تكرارها وأن الرقابة تكون على شئ سواء على أعمال أو أفراد أو مواقف .

– ويرى الكفراوى (١٩٨٤م) أن الرقابة هى الإشراف من قبل سلطة أعلى للتعرف على كيفية سير العمل داخل المشروع والتأكد من أن الموارد تستخدم وفقاً لما هو مخصص لها ، فالرقابة هى عملية متابعة دائمة ومستمرة تقوم بها الجهة الرقابية للتأكد من أن العمل داخل الوحدة يتم وفقاً للخطط والسياسات الموضوعية .

– ويشير عبدالعال (٢٠٠٠م) أنه من خلال تعريفات الرقابة يمكن إدراك الأبعاد التالية :

١ - إن الرقابة ليست مهمة

واحدة أو نشاط واحد ولكنها عملية تتكون من مراحل متتابعة ومتكاملة.

٢ - إن عملية الرقابة عملية مستمرة وملازمة للتنفيذ الفعلى للخطط منذ اللحظة الأولى .

٣ - إن عملية الرقابة تتكون من معايير الخطط المرسومة ونتائج الأداء الفعلى للتنفيذ .

٤ - إن الهدف من العملية الرقابية هو التأكد من استيفاء الأداء الفعلى للمعايير المخططة.

ومن الممكن تعريف الرقابة المصرفية بأنها الأدوات الى تستخدم لتحقيق الاستقرار الاقتصادى والمالى وأن هذه الأدوات تقوم بوضع الترتيبات المناسبة لتحقيق استقرار الجهاز المصرفى وذلك عن طريق وسائل تؤدى إلى تقليل حجم المخاطر التى تتعرض لها المؤسسات المصرفية حامد (٢٠٠٢) .

ويعد إصدار منشور أسلمة المصارف فى السودان (١٩٨٤م) والذى

تم بموجبه توجيه المصارف بالتقيد بتكثيف عملياتها وفقاً للمبادئ الإسلامية والتخلي عن الممارسات المرتكزة على المفاهيم المصرفية التقليدية جاءت بعض الاصطلاحات لتهيئة المناخ للعمل المصرفي الإسلامي وابتدعت أداة رقابية جديدة للتأكد من أن العمل المصرفي يسير وفقاً لأحكام الشريعة الإسلامية وتمثلت هذه الأداة في الرقابة الشرعية .

تعريف الرقابة الشرعية :

تعتبر الرقابة الشرعية إحدى أدوات الرقابة المصرفية ولكن هذه الأداة تقتصر على المصارف الإسلامية التي تختلف عن المصارف التقليدية في طبيعة نشاطها ، وتمثل وظيفة الرقابة الشرعية في المصارف الإسلامية في التأكد من أن جميع أعمال ونشاطات المصرف قد تمت وفقاً لأحكام الشريعة الإسلامية .

وقد عرف أبوغدة (٢٠٠٢م) الرقابة الشرعية بأنها " متابعة وفحص وتحليل الأنشطة والأعمال وفقاً

لأحكام الشريعة الإسلامية وذلك باستخدامها الأساليب والوسائل الملائمة والمشروعة مع بيان المخالفات وتصويبها ووضع البدائل المشروعة لها وتقديم التقارير للجهات المعنية متضمنة الرأي الشرعي والقرارات والإرشادات والتوصيات لمراجعاتها .

وتقع مسؤولية شرعية المعاملات مباشرة على صاحب العمل مثل بقية مسؤولياته ، ولا تختلف مسؤولية الرقابة كثيراً عن مسؤولية المستشار القانوني والاقتصادي إذ أنها تقتصر على تقديم المشورة وإبداء الرأي الشرعي ، وواجب الالتزام بأحكام ومقاصد الشريعة الإسلامية يقع على عاتق مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية والعاملين وتضطلع الرقابة الشرعية ببيان الأحكام الشرعية ثم بواجب المراقبة ويجب أن يتضمن كل هؤلاء بدرجة واحدة من المسؤولية .

ولكن في الواقع فإن مسؤولية شرعية المعاملات

تقع على عاتق أجهزة الرقابة الشرعية لوحدها ، وفي هذا يقول عبدالله (٢٠٠٠م) أن هناك مفهوماً شائعاً في النظام المصرفي يقضى بأن مسؤولية الرقابة الشرعية هي مسؤولية هيئة الرقابة الشرعية ، ويعتبر هذا المفهوم خاطئاً وذلك لأن هيئة الرقابة الشرعية لوحدها لا تستطيع من حيث الواقع العملي إنقاذ هذه الاختصاصات متفرغة لأعمال الرقابة الشرعية وإنما تؤديها في اجتماعات دورية وأن هذا الواجب يقع على عاتق إدارة المصرف وأن وظيفة الرقابة الشرعية هي أن تعينه تضامناً على أداء هذا الواجب .

وهناك نص صريح يؤكد أن مسؤولية التأكد من شرعية المعاملات يقع على عاتق إدارة المصرف كما ورد في معيار المراجعة للمؤسسات المالية الإسلامية رقم (٤) الصادر في العام (١٩٩٧) الخاص بتعيين وتكوين هيئة الرقابة الشرعية حيث جاء في الفقرة (١٤) منه " يجب أن يشمل

التقرير على بيان واضح يفيد أن إدارة المصرف مسؤولة عن الالتزام بأحكام ومبادئ الشريعة الإسلامية بصورة صحيحة .

أهداف الرقابة الشرعية :

تم إنشاء الرقابة الشرعية بالمصارف بفرض تحقيق مجموعة من الأهداف كما أشار إلى ذلك أبو غدة (١٩٩٩م) .

١ - تبصير العاملين بالمصارف الإسلامية بأحكام المعاملات الإسلامية وتأمين النشاط المصرفي الإسلامي .

٢ - طمأنة الجمهور من المتعاملين مع المصارف الإسلامية على شرعية النشاط الذي تقوم به المصارف الإسلامية .

٣ - تحقيق الالتزام بأحكام ومبادئ الشريعة الإسلامية في العمل المصرفي .

٤ - اعتماد الصيغ والعقود والنماذج المتبعة في مجال المصارف وتقديم البدائل الشرعية لها إن أمكن .

٥ - إثراء فقه المعاملات المالية بتطوير الصيغ المعروفة واستحداث صيغ جديدة .

وأضاف عبدالله (٢٠٠١م) إلى ما سبق الأهداف الآتية :

١ - إصدار الفتاوى الشرعية والتوصيات وتقديم المشورة لإدارات المصارف الإسلامية .

٢ - المساعدة في تأهيل وتدريب العاملين وتطوير البحث في العمل المصرفي الإسلامي .

وبالرجوع إلى الأهداف السابقة يتضح أن دور أجهزة الرقابة الشرعية في الرقابة على العمليات المالية بالمصارف يظهر بصورة جلية في الهدف الرابع حيث إن عملية اعتماد الصيغ والعقود والنماذج يتيح لأجهزة الرقابة الشرعية المشاركة في وضع معايير لعقود الاستثمار ونماذج الخدمات المصرفية .

كيفية أداء الرقابة الشرعية لأدوارها :

يجب على الرقابة الشرعية حتى تقوم بأدوارها أن تضع برنامجاً شاملاً

لمراقبة جميع أنشطة المصرف في فترة زمنية محددة توضح الإجراءات التي تشمل مختلف عمليات المصرف بالإضافة إلى ضرورة وجود قنوات اتصال واضحة بين الرقابة الشرعية وأجهزة الرقابة الأخرى (عبدالله ١٩٩٥م) .

وكذلك لا بد من وضع المعايير للرقابة الشرعية وبهذا الخصوص يشير عبدالمعطي (١٩٩٤م) إلى ضرورة وضع معايير للرقابة الشرعية على غرار بعض المهن حيث توضع هذه المعايير ما هو متوقع من هيئات الرقابة الشرعية وحدود مسؤولياتها عن الرأي الذي تقدمه في تقاريرها .

ولا بد للرقابة الشرعية من القيام بمراجعة كل العمليات التي قام ويقوم بها المصرف للتأكد من مطابقتها لأحكام الشريعة ، وقد أشارت لجنة الأساتذة والخبراء والاقتصاديين والشرعيين والمصرفيين (١٩٩٦م) أن الطريقة الملائمة لأداء هيئة الرقابة الشرعية لعملها تتمثل في إعطائها صلاحية مراجعة

ويبحث مدى شرعية كل عمليات ومعاملات المصرف للتأكد من السلامة الشرعية ولا يجب أن ينحصر أداء الهيئة في الرد على الاستفسارات.

أشكال الرقابة الشرعية في المصارف الإسلامية السودانية :

تلاحظ أن الرقابة الشرعية في الجهاز المصرفي السوداني قد أخذت ثلاثة أشكال تمثلت في هيئة الرقابة الشرعية وإدارة الفتوى والبحوث والمستشار الشرعي .

جاءت فكرة المستشار الشرعي من أن الأصل في المصارف الإسلامية أن يؤدي العاملون واجباتهم وفقاً لأحكام الشريعة الإسلامية وأن ما تحتاجه إدارة المصرف هو الاستفسار عن المسائل المصرفية المستجدة أو ما يخفى من أحكام (الحسين ٢٠٠٢ - ص ٧٤) .

وقد بدأ هذا الشكل أولاً في مجموعة مصارف دلة البركة وفي هذا الشكل يقوم

شخص واحد بواجب الرقابة الشرعية على العمليات المالية وقد يكون هذا الشخص متفرغاً لهذا العمل وقد لا يكون متفرغاً له .

ويماب على هذا الشكل وجود تخصص واحد هو عادة تخصص الشريعة الإسلامية ، وقد أوضح فياض (١٩٩٩م) أنه لا يكفي شخص واحد للقيام بواجب الرقابة الشرعية لأن المسائل المالية بلغت من التعقيد والتشابك ما يتمذر على الفقيه الواحد أن يستقل بإصدار الحكم الشرعي .

ومن هنا يتضح أن المستشار الشرعي لا يستطيع القيام بالرقابة على العمليات المالية وذلك لأن تخصصه شرعي وهو غير ملم بالجوانب الاقتصادية والقانونية والمصرفية .

إدارة الفتوى والبحوث :
تجربة إدارة الفتوى والبحوث في صورتها المستقلة تعتبر تجربة سودانية وقد ابتدورها مصرف التضامن الإسلامي والفلسفة الأساسية من وراء هذا الشكل هي

محاولة بناء الجسور لتصل الفجوة بين فقه الحكم الشرعي وبين الواقع المصرفي وقد روعى أن يتم ذلك عن طريق عملية بحث واجتهاد في شعب العلوم ذات الصلة وهي الشريعة والاقتصاد والقانون . (١٩٩٣م) .

وتتبع التخصصات يوفر ضمانات إدارية وسلوكية حيث يتيح فرصة التشاور والترجيح بين الآراء المختلفة وتعتبر هذه الإدارات من ضمن إدارات المصرف الرئيسية والوجود الدائم لأعضاء هذه الإدارات يجعلها تقف على تنفيذ تطبيق أعمالها والرقابة على العمليات المالية .

ولكن يمااب على إدارة الفتوى والبحوث عدم تمتعها بالاستقلالية حيث إنها تخضع لمجلس الإدارة ولإدارة التنفيذية للمصرف (الحسين ٢٠٠٢ - ص ٧٤) .

هيئة الرقابة الشرعية :
عرف معيار الضبط للمؤسسات المالية الإسلامية رقم (١) الصادر في العام ١٩٩٦م هيئة الرقابة الشرعية

بأنها "جهاز مستقل من الفقهاء والمتخصصين فى فقه المعاملات ويجوز أن يكون أحد أعضائها من غير الفقهاء على أن يكون من المتخصصين فى مجال المؤسسات المالية وله إلمام لفقه المعاملات ويمهد لهذه الهيئة بتوجيه نشاطات المؤسسة ومراقبتها والإشراف عليها للتأكد من التزامها بأحكام الشريعة الإسلامية .

وتتكون هيئة الرقابة الشرعية عادة من ثلاثة إلى سبعة أشخاص وتقوم بمقد اجتماعات دورية للنظر فى أداء الواجبات الموكلة لها ، ويتميز هذا الشكل باستقلالية تامة عن الإدارة التنفيذية للمصرف ، ويساعد عدد الأعضاء واختلاف تخصصاتهم فى الوصول إلى إجابات مقبولة وسديدة للمسائل المطروحة عليها (لجنة الأماتة والخبراء الاقتصاديين والشرعيين والمصرفيين ١٩٩٦ - ص ٢٤٦) .

ويماب على هذا الشكل عدم وجود ممثل دائم لهذه

الهيئة بالمصرف حتى يستطيع متابعة ما يجرى يومياً على أرض الواقع وذلك لأن معظم أعضاء الهيئة غير متفرغين على نحو يصعب معه رؤية العاملين لهؤلاء الأعضاء وقد أشار الحسين (٢٠٠٣م) بهذا الخصوص إلى أن عدم التفرغ بالإضافة إلى ضالة الوقت المخصص من الهيئة لمتابعة الأعمال يؤدى إلى صعوبة وقوف أعضاء الهيئة على حقيقة ما يجرى من معاملات وتصرفات وبالتالي تأتى أحكامهم غير مطابقة للواقع العملى .

مما سبق يتضح وجود ثلاثة أشكال للرقابة الشرعية ولا شك أن هذا الأمر يؤدى إلى اختلاف أدوار الرقابة الشرعية من مصرف إلى آخر ، فالمسائل التى تواجه المستشار الشرعى تحتاج فى كثير من الأحيان إلى الإلمام بالنواحي الاقتصادية والقانونية وهذه لا تتوافر للمستشار الشرعى .

ودور المستشار الشرعى يكاد ينحصر فى الرد على

الاستفسارات عن الأمور المستجدة ولا يستطيع المستشار الشرعى الحكم على أعمال وتصرفات المصرف ولا إبداء الرأى الشرعى فى العمليات الاستثمارية والخدمات المصرفية من قبل المصرف (الحسين ٢٠٠٣ - ص ٧٤) .

ويختلف دور إدارة الفتوى عن دور المستشار الشرعى ومن الممكن إرجاع هذا الاختلاف إلى انحصار تخصص المستشار الشرعى فى تخصص واحد هو غالباً الشريعة الإسلامية وتعدد تخصصات أعضاء إدارة الفتوى والبحوث .

دور هيئة الرقابة الشرعية يختلف عن دور إدارة الفتوى والبحوث بسبب كبر حجم الهيئة وتعدد تخصصات أعضائها على عكس العدد المحدود من التخصصات فى إدارة الفتوى وكذلك فإن تفرغ إدارة الفتوى وعدم تفرغ أعضاء الهيئة يؤدى إلى اختلاف الأدوار .

واختلاف الأدوار بين

المستشار الشرعى وهيئة الرقابة الشرعية مرددة تمتع الهيئة بالاستقلالية وتمدد تخصصات أعضاء الهيئة بجانب أن للهيئة الحق فى المراقبة والإشراف على نشاطات المصرف المختلفة .
استقلالية أجهزة الرقابة الشرعية :

يجب أن تتمتع أجهزة الرقابة الشرعية بالاستقلالية التامة عن كل من مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية للمصرف وهذه الاستقلالية تمنحها القوة والنفوذ للقيام بعمليات الفحص والتدقيق دون تدخل إدارى للتأكد من مطابقة جميع أعمال المصرف لأحكام الشريعة الإسلامية ومبادئها (أبوغده ٢٠٠٢م - ص ٢٦) .

ولمعرفة مدى استقلالية هذه لأجهزة لابد من التطرق لعدة نقاط من حيث وضع هذه الأجهزة فى البناء التنظيمى للمصرف وتبعيتها والنص على إنشاء هذه الأجهزة فى الوثائق الأساسية للمصرف والمعاملة المالية

لأعضاء هذه الأجهزة.
الحوكمة :
مبادئ الحوكمة

Principles of Corporate Governance
طبقاً لإصدار منظمة التعاون الاقتصادى والتنمية Organization for Economic Cooperation & Development (OECD) فى عام ١٩٩٩م هى دراسة والعمل على تحقيق متطلبات :
١ - حقوق المساهمين .
٢ - المعاملة المتكافئة للمساهمين .
٣ - دور أصحاب المصالح فى أساليب ممارسة سلطات الإدارة بالشركات .
٤ - الإفصاح والشفافية .
٥ - مسئوليات مجلس الإدارة .
الممارسات السليمة (الحوكمة فى المؤسسات المصرفية) :

القائمون على أمر الرقابة يهتمون بصورة بالغة فى تحديد ما إذا كانت المصارف لديها حوكمة (حكم مؤسسى) أم لا ؟

وبناء على ذلك سيتم عرض خبرات هذه الجهات الرقابية مع اقتراح للأداء السليم فى المؤسسات

المصرفية لتلافى المشاكل ويجب النظر إليها كمعايير حاسمة لأى عملية حوكمة ، وتتمثل فى الآتى :

١ - وضع أهداف استراتيجية ومجموعة من القيم تخص المؤسسة ويتم تعميمها داخل المؤسسة : لايد لأى مؤسسة لتؤدى عملها من وجود أهداف استراتيجية أو قيم موجهة للمؤسسة ، وعلى مجلس الإدارة تبنى هذه الاستراتيجيات التى توجه النشاط وأن يوجد القيم الخاصة بالمؤسسة على مستواه وعلى مستوى الإدارة العليا والعاملين ، وهذه القيم يجب أن تحدد النطاق المناسب لإجراء الحوار الصريح فى التوقيت الصحيح حول المشكلات ، ويجب أن تمنع هذه القيم الفساد والرشوة فى أعمال المؤسسة على المستويين الداخلى والخارجى للعمليات ، كما يجب أن يؤمن مجلس الإدارة على أن الإدارة على الإدارة العليا تطبيق السياسات التى تحد أو تمنع النشاطات والعلاقات التى تحجم نوعية الحكم السليم مثل الإقراض الداخلى المتصل بالمسؤولين

والموظفين في المصرف ، أو أى معاملات قضائية لأطراف أو هيئات مقربة من المسؤولين .

٢ - وضع خطوط للمسؤولين وتعزيزها ، مع وضوح المحاسبة وقواعدها والتي تتطلب كفاءة مجلس الإدارة تحديد الصلاحيات والمسؤوليات لأن خطوط المسئولية والمحاسبة غير المحددة وغير الواضحة تؤدي إلى تشابك بين الخطوط والمسؤوليات وتزيد المشاكل .

لذلك على الإدارة العليا أن تجد البيئة المحاسبية للعاملين وأن يدرك هؤلاء العاملون بأنهم مسئولون أساساً تجاه مجلس الإدارة .

٣ - مؤهلات مجلس الإدارة والتي تؤهلهم للفهم الواضح لدورهم في الحوكمة ، وعدم التأثير والخضوع لأى مؤثرات مصدرها الإدارة أو جهات خارجية .

مسئولية مجلس الإدارة تجاه العمليات والسلامة المالية المصرفية تعظم من دوره فى تلقي المعلومات الكافية بصفة دورية لى يلم بما يجرى داخل المؤسسة ، وحتى يستطيع الحكم على

أداء الإدارة ، وهذا يتطلب أن يصبح عدداً كافياً وفعالاً ، قادرين على ممارسة الحكم بشكل مستقل عن آراء الإدارة أو المساهمين ذوى التفوذ أو الحكومة ، كما أن وجود مدراء مؤهلين وذوى كفاءة ضمن مجلس الإدارة مستقلين لا ينتمون إلى الإدارة ، ووجود مجلس إشراف رقابى أو مجلس تدقيقى مستقل يمكن أن يميز الاستقلالية والموضوعية فى صنع القرارات العليا ، ومتابعة تنفيذ هذه القرارات وتساهم فى تحسين التوجه الاستراتيجى .

وهو بهذا يضيف قوة تطبيق الحوكمة للمصرف أو المؤسسة ، وذلك يحتم أن يمتلك مجلس الإدارة بعض الأدوار الهامة مثل :

- امتلاك سلطات السؤال ومحاسبة الإدارة عن عمليات المصرف والإصرار على طلب توضيحات مباشرة من الإدارة .

- التوصية بسياسات سليمة مبنية على تجارب أو حالات أخرى .

- توفير النصح غير المرتكز على العاطفة .

- الاجتماعات الدورية مع الإدارة العليا وجهاز التدقيق الداخلى .

- الابتعاد عن المشاركة اليومية لأعمال المصرف .

- تفويض بعض اللجان للإشراف والرقابة مثل لجنة إدارة المخاطر المالية والتشغيلية ، ومخاطر السوق ، وغيرها ، وكذلك لجنة التدقيق ، ولجنة التميؤضات ، التى تكون مهمتها تقديم الاستشارة لمجلس الإدارة حول مكافآت الإدارة العليا والمسؤولين .

٤ - التأكد من وجود رؤية مستقبلية من قبل الإدارة العليا :

الإدارة التنفيذية العليا هى أهم مكون للحوكمة ، فمجلس الإدارة يقوم بعملية الفحص والموازنة لأعمال الإدارة العليا ، لذلك فعلى الإدارة العليا أن تكون لديهم رؤيا بعيدة النظر لرؤساء الأقسام ، وتجنب الظروف الإدارية التى تؤثر على قراراتهم مثل (مدراء يتسلمون أعمال إدارية بدون

توافر المتطلبات الأساسية على صعيد المهارات والمعرفة ، مدراء ليست لهم الرغبة في مراقبة الموظفين ، ويعتبرون أساسيين وناجحين في عملهم) .

٥ - ممارسة الشفافية في الحوكمة حسب ما جاء في ورقة عمل بازل عن تعزيز الشفافية المصرفية فمن غير المعقول أن يتحمل أعضاء مجلس الإدارة العليا المسؤولية أو محاسبتهم عن أداائهم في حال وجود نقص في الشفافية ، والذي يحدث عادة عند نقص المعلومات عن البنية وأهداف المؤسسة وبالتالي يصعب الحكم على فعالية مجلس الإدارة والإدارة العليا .

مع العلم بأن المصدر الرئيسي لتعزيز الحوكمة هي الشفافية ولا سيما أن الإفصاح العام مطلوب في المجالات التالية :

أ - بنية مجلس الإدارة (الحجم ، العضوية ، المؤهلات ، واللجان) .

ب - بنية الإدارة العليا (المسؤوليات ، المؤهلات ، الخبرة) .

ج - البيئة التنظيمية وبنياتها الأساسية (بنية مجالات عمل المؤسسة ، تركيبة الحوافز ، وسياسة المكافآت خيارات الأسهم) .

٦ - الطرق والوسائل التي تدعم الحوكمة لجنة بازل تؤمن على مسئولية الحوكمة تركز على مجلس الإدارة العليا لأى مصرف إلا أن هناك عدد من الطرق والوسائل التي تساعد الجهات المذكورة في أداائها وهي :

- الحكومات من خلال القوانين .

- الأجهزة الرقابية على أسواق الأوراق المالية والبورصات بعد متطلبات الإدراج والإفصاح والإيفاء .

- المدققون من خلال التدقيق على النظام .

- المبادرات المرتبطة بقيم القطاع الإدارى والإتقان على تصميم الممارسات السليمة التي تنفذ بواسطة منظمات القطاع المصرفى .

٧ - المسئولية المصرفية وبازل (٢) في الفترة

السابقة لسنة ١٩٩٩م قضى لجنة بازل للرقابة على المصارف بعمل جاد لإصدار اتفاق بازل ٢ والخاص بمعيار كفاية رأس المال بحيث يعكس التغيرات في هيكل وممارسات الأسواق المالية والبنوك .

وبازل ٢ تركز على معالجة الأسباب التي أدت إلى الأزمات المصرفية في كثير من الدول ، والتي تمثلت أسبابها في عدم إدارة البنوك للمخاطر المصرفية التي تتعرض لها بسبب ضعف الرقابة الداخلية والخارجية .

وقد ركز الاتفاق الجديد (بازل ٢) على تقوية رأس المال القانونى أو الرقابى بحيث يكون أكثر قدرة على الاستيعاب للمخاطر التي يتعرض لها المصرف وترصد حوافز للمصارف التي تدير المخاطر التي تتعرض لها بصورة جيدة .

اتفاق بازل ٢ يعتبر أكثر تعقيداً لأسباب متعددة منها أن تقييم المخاطر في بيئة تتميز بتطوير وزيادة الأدوات المالية الجديدة وكذلك

الاستراتيجيات المتعلقة بهذه الأدوات يجب أن يكون ذا كفاءة عالية .

وإذا أردنا تطبيق هذه المبادئ على القطاع المصرفي سنجد أن المؤتمرات والمقررات التي خرجت ببعض المعايير كما في بازل ١ ، ٢ سنجد أن هذه المقررات والمعايير ما هي إلا نتاج لمبادئ الحوكمة في القطاع المصرفي .

أهم أهداف اتفاق بازل ٢ تتمثل في الآتي :

أ - طرق قياس منظورة لإدارة المخاطر المصرفية .

ب - التقريب بأكبر درجة ممكنة بين حجم رأس المال المطلوب وحجم المخاطر التي يتعرض لها المصرف .

ج - إيجاد مدخل للتقاهم بين مسئولى البنك والسلطات الرقابية فيما يتعلق بقياس إدارة المخاطر والعلاقة بين حجم رأس المال والمخاطر .

د - رفع درجة الشفافية بالنسبة للمخاطر التي يتعرض لها المصرف بأن

تتاح المعلومات الكافية وفي الوقت المناسب للعملاء الذين يتعاملون مع المصرف ، حيث إنهم يشاركون المصرف في المخاطر التي يتعرض لها .

وفي حتام هذه الورقة يمكن أن نخلص إلى :-

أولاً : النتائج التالية :

أ - الاختلاف البائن في وضع المراجعة الداخلية في الهيكل التنظيمي للمصارف السودانية مما يعكس عدم الاستقلالية .

ب - عدم توحيد هيئات الرقابة الشرعية في المصارف السودانية مما يؤدي إلى عدم توحيد واستطراق الفتاوى وكذلك الأسس التي يعمل بها كل مصرف مما يخلق عدم العدالة والمساواة في المنافسة .

ج - تؤكد طريقة اختيار الإدارات العليا ومجالس الإدارات في المصارف السودانية والتي تحتكم إلى الولاء السياسي كمعيار

للاختيار عدم تطبيق المصارف السودانية لمبادئ الحوكمة في سياستها .

ثانياً : التوصيات :

١ - العمل على تحقيق الاستقلال الكامل للمراجع الداخلي بتوحيد وضعه في الهيكل التنظيمي مع مجلس الإدارة وتبعيته للجمعية العمومية .

٢ - التأكيد على وجود هيئة رقابية شرعية ذات مواصفات على أن يتبع الجمعية العمومية .

٣ - اتخاذ معايير الكفاءة والتأهيل كأساس لاختيار مجالس الإدارات .

٤ - تطبيق مبدأ الشفافية والعلمية في السياسات والقرارات .

٥ - المصارف الإسلامية ذات طبيعة خاصة ويجب تمثيل المودعين (مستثمرين) في الجمعية العمومية وإعطاؤهم حق اختيار الإدارات والمراجعين .

جدول يوضح اختصاصات وطريقة عمل كل نمط من أنماط الرقابة الشرعية

(ج)

(ب)

(أ)

الصفات	هيئة الرقابة الشرعية	المستشار الشرعي	إدارة الفتوى والبحوث
الأعضاء	٢ - ٧ علماء شريعة وقانون	اختيار مستشار للرقابة الشرعية	تمثل إحدى إدارات المصرف الرئيسية (١) شعبة للشريعة (٢) دراسات اقتصادية (٣) شعبة اقتصاد .
الاستقلالية	مستقلة تماماً عن الإدارة التنفيذية.	مستقلة عن الإدارة التنفيذية	تابعة للإدارة التنفيذية
المهام	١ - وضع نماذج العقود والاتفاقات والعمليات لجميع معاملات المصرف. ٢ - المشورة الشرعية في الأمور العائدة لمعاملات المصرف. ٣ - إبداء الرأي من الناحية الشرعية فيما يطلبه مجلس الإدارة . ٤ - مراجعة عمليات المصرف من الناحية الشرعية . ٥ - تقديم تقارير دورية وكلما اقتضى الأمر ذلك للمدير العام ومجلس الإدارة . ٦ - تقديم تقرير سنوي للجمعية العمومية يشمل رأى الهيئة في تمشى البنك مع أحكام الشريعة	يقوم بأعباء ومهام هيئة الرقابة الشرعية كما فى (١)	الدراسات وإصدار الفتوى والقرارات ، والفرض منها تطوير الرقابة الشرعية وإزالة الازدواجية ما بين المعرفة والنظرية ، والواقع العملى والرد على استفسارات الفروع ، لكن يؤخذ عليها عدم الاستقلالية ، مثال لذلك ما يطبق بينك الخرطوم - التضامن - النيلين .

المصدر : الاستبيان التوثيقي لإسلام الجهاز المصرفي ١٩٨٤ - ١٩٩٤ - المعهد العالي للدراسات المصرفية .



الشركة القابضة

للقطن والغزل والنسيج والملابس الجاهزة

تقدم

• البديل الجاهزة

• ملابس حریمی

• الوبريات

• المفروشات



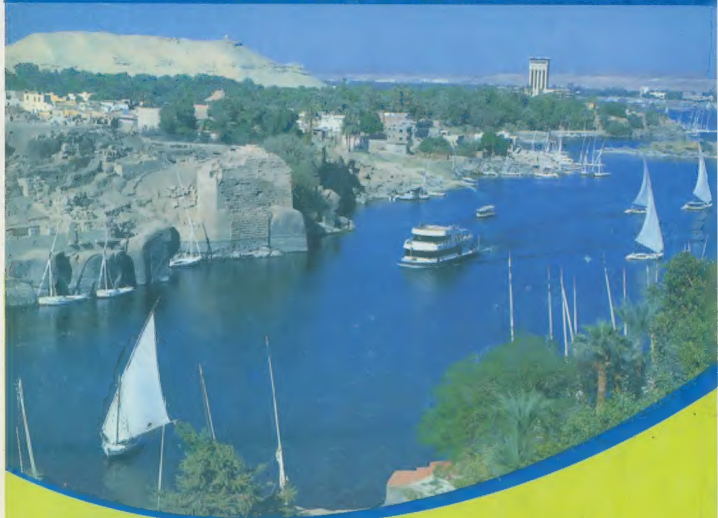
تباع بالمعرض الدائم بمقر
الشركة القابضة للغزل والنسيج

الإستعلام

اش الطاهر - عابدين ت: ٣٩٠٦٩٤٢ - ٣٩٠٣٢٣٥



تم افتتاح فرعنا الثانى فى أسوان ٩ شارع كورنيليس النيل



• خدمات مصرفية وإسكانية متكاملة

• ماكينة صارف آلى **ATM** تعمل ٢٤ ساعة يوميا

هدفنا إرضاء العميل أينما كان

عايز تعرف تفاصيل أكثر ..

اتصل بـ ١٩٩٩٥



بنك التعمير والإسكان
بيكرفيك

www.hdb-egy.com